

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah uraian mengenai penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini. Berfokus pada pengaruh TQM, terhadap kinerja manajerial pada PT Perkebunan Nusantara X (Persero) :

2.1.1 Fitriana Ulfah (2013)

Penelitian ini berjudul Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kota Salatiga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimanakah implementasi manajemen kualitas pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Salatiga dan bagaimanakah pengaruhnya terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) tersebut. Metode penelitiannya menggunakan Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis multivariate yang dijalankan melalui program *SmartPLS*. Analisis data melalui *partial Least Square* (PLS) dilakukan melalui dua tahap.

Hasil penelitiannya model yang diajukan layak digunakan untuk memprediksi pengaruh implementasi manajemen kualitas pada kinerja organisasi pada usaha kecil menengah (UKM). Dalam menilai model dengan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh

variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*.

Persamaan :

Persamaan antara penelitian sekarang dan terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang penerapan TQM.

Perbedaan :

7

Penelitian terdahulu menggunakan UKM (Usaha Kecil Menengah) sedangkan penelitian sekarang menggunakan perusahaan manufaktur.

2.1.2 Raisa Shoffiani Jusuf (2013)

Penelitian ini berjudul Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui secara parsial dan simultan pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan reward terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado. Metode penelitian yang digunakan ialah penelitian kausal komparatif (*Causal Comparative Research*) dan termasuk dalam jenis penelitian opini (*opinion research*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado, Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado, Sistem *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado, dengan menggunakan uji *f* menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran

Kinerja, dan Sistem *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.

Persamaan :

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah sama-sama penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan :

Jenis data penelitian terdahulu adalah berupa data kuantitatif sedangkan penelitian sekarang berupa data kualitatif.

2.1.3 Yenni Carolina (2012)

Penelitian ini berjudul Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI) Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi yang menunjukkan gambaran tentang penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan implementasi dan komitmen manajemen, serta menjelaskan mengenai pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diperkuat dengan budaya organisasi.

Metode penelitian yang dipakai ialah penelitian deskriptif verifikatif yaitu penelitian yang menguji jawaban masalah yang bersifat sementara (hipotesis) berdasarkan teori tertentu. Hasil penelitiannya menunjukkan penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan dari tahap persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI dan mempunyai nilai ROA positif

pada tahun 2008. Hal ini menunjukkan kesesuaian antara penerapan TQM dengan karakteristik perusahaan manufaktur yang memiliki aktivitas berorientasi pada kualitas.

Persamaan :

- a) Persamaan antara penelitian sekarang dan terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang penerapan TQM.
- b) Persamaan antara penelitian sekarang dan terdahulu adalah sama-sama meneliti di perusahaan manufaktur.

Perbedaan :

Jenis data penelitian terdahulu adalah berupa data kualitatif sedangkan penelitian sekarang berupa data kuantitatif.

2.1.4 Fazli Idris (2011)

Penelitian ini bertopik *Total Quality Management (TQM)* dan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan : Kajian Hubungan Di Perusahaan Malaysia. Tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui apakah ada dimensi TQM terhadap kinerja perusahaan. Metode penelitian yang dipakai ialah survei cross sectional. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi TQM membawa beberapa dampak pada kinerja perusahaan. Hubungan antara unsur pimpinan, praktik terbaik, produktivitas, pelanggan, karyawan dan masyarakat fokus dan perusahaan pertunjukan adalah secara signifikan terbukti.

Penelitian ini menggunakan pandangan berbasis sumber daya dan TQM terkait keunggulan Kriteria model yang digunakan sebagai kerangka teoritis. Sebuah alat yang terdiri dari 26 item, dikembangkan untuk mengukur kemampuan

untuk fokus pada kelompok, telah ditemukan dapat diandalkan menggunakan analisis faktor eksplorasi, ditemukan bahwa item jelas jatuh ke dalam enam faktor. faktor lain analisis pada ukuran persepsi, yang terdiri dari 5 item dari kinerja perusahaan, memiliki menghasilkan hanya satu faktor.

Analisis regresi juga digunakan untuk menguji hubungan antara faktor dependen, kinerja perusahaan dan faktor-faktor independen, dimensi TQM. Persentase perbedaan dijelaskan oleh tiga faktor adalah 71 persen. Fokus masyarakat, masyarakat dan fokus karyawan berpengaruh signifikan terhadap perusahaan kinerja dengan beta co-efficients dari 0,46, 0,36, dan 0,29 masing-masing. Dimensi lain juga memiliki dampak positif yang signifikan. Hubungan dimoderatori oleh ukuran perusahaan, dengan perusahaan besar diamati memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam tiga dimensi.

Persamaan :

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah sama-sama membahas tentang penerapan TQM terhadap kinerja pada perusahaan.

Perbedaan :

Jenis data penelitian terdahulu adalah berupa data kuantitatif sedangkan penelitian sekarang berupa data kualitatif.

2.1.5 Musran Munizu (2010)

Penelitian dengan topik Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan praktek TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis,

fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses pada kinerja karyawan di PT Telkom Cabang Makassar. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, dan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian dengan menggunakan nilai presentase (%) dan rata-rata (*mean*). Sedangkan analisis SEM digunakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan (2) perencanaan strategis (3) fokus pada pelanggan (4) informasi dan analisis (5) manajemen sumber daya manusia (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

Sama-sama menggunakan indikator TQM yang diantaranya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses.

Perbedaan :

- a) Jenis data penelitian terdahulu adalah berupa data kuantitatif sedangkan penelitian sekarang berupa data kualitatif.
- b) Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan sementara penelitian sekarang dimaksudkan untuk mengetahui evaluasi penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.

2.1.6 Yana Dwi Marizka (2010)

Penelitian dengan topik implementasi TQM (*Total Quality Management*) pada organisasi publik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan latar belakang, strategi dan proses implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan fokus permasalahan adalah (1) hal-hal yang melatarbelakangi implementasi SPMI (2) Strategi-strategi dalam implementasi SPMI dan (3) Proses Implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang.

Hasil dari penelitian ini adalah implementasi SPMI sudah cukup baik namun masih ada kekurangan dalam pembuatan dokumen pada beberapa unit kerja. Lokasi penelitian di Universitas Brawijaya Malang dengan situs penelitian di kantor PJM (Pusat Jaminan Mutu) gedung rektorat lantai 3 Universitas Brawijaya Malang. Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1992,h.15-20) melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

Kesimpulan yang penulis peroleh selama penelitian bahwa hal-hal yang melatarbelakangi implementasi SPMI di Universitas Brawijaya Malang ialah didasari atas motivasi akan kebutuhan penghargaan, dimana Universitas Brawijaya ingin memperoleh penghargaan dan ingin diakui baik secara nasional maupun secara internasional, sehingga dengan memberlakukan dan mengimplementasi SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) maka Universitas Brawijaya dapat diakui sebagai universitas yang benar-benar berkualitas.

Persamaan :

Persamaan antara penelitian sekarang dan terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang penerapan TQM.

Perbedaan :

Perbedaan antara penelitian sekarang dan terdahulu adalah terletak pada tempat yang menjadi objek penelitian dimana penelitian terdahulu melakukan penelitian pada organisasi publik (Universitas Brawijaya) sementara yang sekarang melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur yaitu PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 TQM (Total Quality Management)

Menurut (Ismanto, 2009: 68) *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada. TQM lebih memfokuskan pada tujuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) atau di Indonesia lebih dikenal dengan istilah Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebenarnya adalah filosofi dan budaya (kerja) organisasi (*philosophy of management*) yang berorientasi pada kualitas. Tujuan (*goal*) yang akan dicapai dalam organisasi dengan budaya TQM adalah memenuhi atau bahkan melebihi apa yang dibutuhkan (*needs*) dan apa yang diharapkan atau diinginkan (*desire*) oleh pelanggan.

(TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus

menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang dirugikan (Sallis, 2011: 136).

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan pada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang merupakan *Total Quality Management*, penentu akhir terletak pada kualitas pelanggan internal maupun eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan lebih baik.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam pendekatan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan

keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan penelitian. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan penelitian

sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya apalagi dalam era persaingan global.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

i. Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan dapat memiliki kesatuan tujuan dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Usaha untuk melibatkan karyawan yang membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kinerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang

meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.2 Prinsip Utama dalam TQM

Menurut (Ratminto, 2010: 210) terdapat empat prinsip utama dalam TQM :

1. Fokus pada pelanggan

Misi utama dari sebuah institusi atau perusahaan adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Perkembangan sebuah perusahaan berawal dari kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai mutu yang diharapkan maka perusahaan harus memenuhi harapan yang diinginkan oleh pelanggannya. Tanpa adanya pelanggan maka perusahaan tersebut tidak akan ada dan tidak bisa menunjukkan eksistensinya. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Apapun yang dilakukan oleh suatu perusahaan tidak akan ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus mempunyai fokus pada pelanggan.

Untuk membentuk fokus pada pelanggan bisa dengan cara menempatkan para karyawan untuk berhubungan langsung atau berinteraksi dengan para pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan menjadi sangat esensial bagi setiap perusahaan. Kepuasan pelanggan harus diberikan pada setiap layanan yang

diberikan. Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

a. Sistem keluhan dan saran

Perusahaan yang berpusat pada pelanggan harus memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, dan lain-lain.

b. Survei kepuasan pelanggan

Penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survei baik melalui pos, telepon, maupun wawancara secara langsung. Dengan melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

2. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata dan didapatkan dari berbagai sumber informasi diseluruh jajaran perusahaan. Jadi tidak semata-mata atas dasar menduga-duga ataupun intuisi. Berbagai alat telah disiapkan untuk mendapatkan dan menganalisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

Pengambilan keputusan setiap menghadapi masalah maka harus disesuaikan dengan keinginan pelanggan agar pelanggan tersebut merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Untuk mengimplementasikan TQM dalam sebuah perusahaan, banyak komponen yang harus diperhatikan baik pelanggan internal

maupun pelanggan eksternal. Untuk itu harus diupayakan agar pelanggan tersebut puas dengan pelayanan yang diberikan karena fokus TQM pelanggan merupakan prioritas yang paling utama.

3. Respek terhadap setiap orang

TQM merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya.

Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta kemampuan akademik. Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya. Seleksi merupakan usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan *qualified*. Seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif agar karyawan yang diterima benar-benar *qualified*. Proses seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, kejujuran, kedisiplinan, dan kreativitas.

Salah satu hal yang fundamental dari TQM adalah dengan pengembangan sumber daya karyawan secara terus menerus melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran.

Pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja sama secara harmonis. Tujuan diadakannya pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan tersebut lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan meningkatkan daya saing perusahaan.

4. Perbaikan proses secara berkesinambungan

Untuk mewujudkan pelayanan yang memuaskan pimpinan harus selalu melakukan perbaikan. Perbaikan tersebut dilakukan dengan pengembangan sarana dan prasarana agar dalam proses pelayanan bisa berjalan dengan lancar. Sarana dan prasarana yang memadai akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan pelayanan.

Perusahaan harus mempunyai pemimpin yang terampil. Perusahaan juga harus mempunyai pendekatan dan kebijakan yang dirumuskan dengan baik dan dilaksanakan dengan baik pula untuk perbaikan berkelanjutan dan berkesinambungan. Perbaikan tersebut bisa dilakukan dengan menjalin komunikasi secara baik dengan karyawan, baik secara langsung ataupun dengan menggunakan alat bantu komunikasi lainnya. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik.

Untuk mewujudkan perbaikan mutu pelayanan yang berkelanjutan maka diperlukan pemimpin yang tidak hanya berhasil, tetapi juga efektif yaitu mampu memberikan pengaruhnya kepada semua komponen perusahaan yang ada, sehingga semua komponen tersebut bisa bergerak dengan senang dan sukarela

tanpa merasa ada paksaan. Karyawan diberikan kebebasan dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan demi kebaikan perusahaan. Apabila dipandang dapat menghasilkan output yang baik tanpa kendala maka diteruskan secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Akan tetapi apabila dalam proses kegiatan masih menemukan masalah dan kendala, maka dicari pemecahan masalah tersebut terlebih dahulu.

Hal ini dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan sehingga dapat menghasilkan mutu pelayanan sebagaimana yang diinginkan oleh para pelanggan.

2.2.3 Pelayanan

Menurut (Ratminto, 2010: 2) Sama halnya dengan definisi manajemen, definisi pelayanan juga sangat banyak. Definisi yang sangat simpel diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Skinner, dan Crosby dalam pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Sedangkan definisi yang lebih rinci diberikan oleh Gronroos sebagaimana dikutip dibawah ini:

“pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”.

2.2.4 Prinsip Pelayanan

Penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam tiga hal:

- 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan.
- 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan.
- 3) Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran.

c. Kepastian waktu

Pelaksanaan pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan diterima dengan benar, tepat, dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan persoalan dalam pelaksanaan pelayanan.

g. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan saranateknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

h. Kemudahan akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan. Seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

2.2.5 Standart Pelayanan

Menurut (Ratminto, 2010: 215) setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran kualitas kinerja yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Standar pelayanan yang ditetapkan hendaknya realistis, karena merupakan jaminan bahwa janji/komitmen yang dibuat dapat dipenuhi, jelas dan mudah dimengerti oleh para pemberi dan penerima pelayanan. Standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu pelayanan. Prosedur pelayanan harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Bagan Alir (*Flow Chart*) yang dipampang dalam ruangan pelayanan. Bagan Alir sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan karena berfungsi sebagai:

1. Petunjuk kerja bagi pemberi pelayanan.
2. Informasi bagi penerima pelayanan.
3. Media publikasi secara terbuka pada semua unit kerja pelayanan mengenai prosedur pelayanan kepada penerima pelayanan.
4. Pendorong terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien.
5. Pengendali dan acuan bagi masyarakat untuk melakukan penilaian/pemeriksaan terhadap konsistensi pelaksanaan kerja.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan mulai dari dilengkapinya/dipenuhinya persyaratan teknis dan persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Kepastian dan kurun waktu penyelesaian pelayanan harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di depan loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan

dapat dibaca dalam jarak pandang minimal tiga meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.

c. Biaya pelayanan

Biaya pelayanan adalah segala biaya dan rinciannya dengan nama atau sebutan apapun sebagai imbalan atas pemberian pelayanan yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi mengenai biaya dilakukan dengan mengurangi semaksimal mungkin pertemuan secara personal antara pemohon/penerima pelayanan dengan pemberi pelayanan. Unit pemberi pelayanan seyogyanya tidak menerima pembayaran secara langsung dari pemberi pelayanan. Pembayaran hendaknya diterima oleh unit yang bertugas mengelola keuangan/Bank yang ditunjuk unit pelayanan. Di samping itu, setiap pungutan yang ditarik dari masyarakat harus disertai dengan tanda bukti resmi sesuai dengan jumlah yang dibayarkan.

d. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Penyelenggara pelayanan selalu berusaha untuk merespon keinginan pengguna karena posisi tawar pengguna yang sangat tinggi. Apabila keinginan pengguna tidak direspon, maka pengguna akan beralih kepada penyelenggara pelayanan yang lain.

e. Sarana dan prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan. Penguasaan ilmu pengetahuan sangat diperlukan karena akan mempermudah pemberi pelayanan dalam melaksanakan tugasnya.

2.2.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Mulyadi, 2001 : 22) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personelnnya, berdasarkan saran, standart dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian dan perbaikan secara periodik terhadap keefektifan operasional perusahaan, dan pengambilan keputusan. Dan indikator-indikatornya terdiri dari meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai dengan tepat kinerja, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan.

2.2.7 Definisi Kualitas

Menurut Toni Wijaya (2011 : 11) kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu. Kualitas dapat pula didefinisikan sebagai tingkat keunggulan, sehingga kualitas merupakan ukuran relatif kebaikan.

Kualitas produk dan jasa ialah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa yang dihasilkan dari pemasaran, rekayasa, produksi, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa tersebut dapat digunakan memenuhi pelanggan atau konsumen.

Kualitas adalah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan. Artinya, kualitas didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan atau konsumen terhadap produk atau jasa yang diukur berdasarkan persyaratan-persyaratan tersebut.

2.2.8 Pentingnya Kualitas

Menurut Hasibuan (2009: 46) pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu :

1. Sudut manajemen operasional kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing.
2. Sudut manajemen pemasaran kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu produk, harga, promosi dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan.

2.2.9 Perspektif terhadap Kualitas

Menurut Rovila El Maghviroh (2011 :) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu :

1. *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

2. *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk.

3. *User-based Approach*

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang.

4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perancangan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratan(*conformance to requirements*).

5. *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga. Kualitas didefinisikan

sebagai “*affordable excellence*”. Sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

2.2.10 Dimensi Kualitas

Menurut Rovila El Maghviroh (2011 : 17) Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*performance*)
2. Keistimewaan(*features*)
3. Keandalan (*reliability*)
4. Konformasi (*conformance*)
5. Daya tahan (*durability*)
6. Kemampuan Pelayanan (*service ability*)
7. Estetika (*aesthetics*)
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

2.2.11 Manajemen Mutu Produk

Menurut (Sallis, 2011: 29) mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Dalam konteks TQM, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan.

TQM sebagai metodologi maksudnya perbaikan/peningkatan berkelanjutan dan manajemen Just-In-Time. Prinsip dasar JIT adalah meningkatkan kemampuan perusahaan secara terus menerus untuk merespon perubahan dengan meminimasi pemborosan. Sedangkan TQM sebagai filosofi digunakan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya mutu dan untuk mengubah sikap para karyawan. Dalam dunia industri, sejak dulu selalu ada keharusan untuk menjaga mutu suatu produk agar mampu memberikan kepuasan pada para pelanggan dan tentunya akan mendatangkan keuntungan. Sehingga lahirlah divisi tenaga kerja yang dikenal dengan *quality control* (kontrol mutu). Kontrol mutu adalah proses yang menjamin bahwa hanya produk yang memenuhi spesifikasi yang boleh keluar dari pabrik dan dilempar ke pasar.

Gagasan perbaikan mutu dan jaminan mutu mulai dimunculkan setelah Perang Dunia Kedua. Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan di Inggris dan Amerika baru tertarik pada isu mutu di tahun 1980-an, saat mereka mempertanyakan keunggulan Jepang dalam merebut pasar dunia. Secara sistematis manajemen mutu meliputi :

1. Merancang produk (*product designing*)
2. Memproduksi secara baik sesuai dengan rencana
3. Mengirimkan produk ke konsumen dalam kondisi baik (*to deliver*)
4. Pelayanan yang baik kepada konsumen (*good consumer service*)

2.2.12 Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya departemen (riset, desain, produksi, pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Sallis, 2011 : 33). Tahap-tahap siklus Deming adalah sebagai berikut :

1. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*).
2. Menghasilkan produk (*do*).
3. Memasarkan produk (*act*).
4. Menganalisis produk (*analyse*).

2.2.13 Kinerja Manajerial

Seorang manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. (Rivai, 2004 : 309) mengungkapkan bahwa sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Melakukan pengukuran prestasi kerja secara umum diterjemahkan dalam penelitian perilaku meliputi : kualitas kerja, kuantitas kerja, keputusan yang diambil perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja, pengetahuan tentang pekerjaan. (Soewarso, 2004 : 310) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

2.2.14 Manfaat dari Penerapan TQM

Manfaat penerapan TQM di dalam perusahaan menurut (Hasibuan, 2009: 46) dibagi menjadi dua :

1. Memperbaiki posisi persaingan. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal tersebut mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar.
2. Meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.2.15 Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan meningkat.

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru.

Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan maupun tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus, menurut (Sallis, 2011: 36)

Dengan demikian peranan manajemen puncak adalah tanggung jawab, perilaku atau prestasi kinerja yang diharapkan karena posisi yang dipegangnya sebagai pemimpin utama suatu organisasi. Selain melaksanakan kepemimpinan yang diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam mengatasi setiap penolakan terhadap perubahan kearah manajemen baru (TQM). Berbeda dengan manajer puncak, manajer madya tidak berwenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan dalam implementasi TQM. Manajer madya harus menangani berbagai fasilitas, peralatan, dan proses yang telah ditetapkan oleh level manajemen yang lebih tinggi. Manajer madya tidak berwenang menyusun visi perusahaan, atau membentuk program penghargaan prestasi dan publikasi.

Itulah sebabnya dukungan dan keterlibatan manajer puncak sangat penting demi suksesnya implementasi TQM terhadap kinerja manajerial, karena manajer

puncak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan yang sangat penting. Namun demikian bukan berarti manajer madya maupun karyawan operasional tidak memainkan peranan penting. Bahkan sebaliknya, merekalah yang akan memainkan porsi terbesar dalam implementasi TQM dalam aktivitas perusahaan sehari-hari.

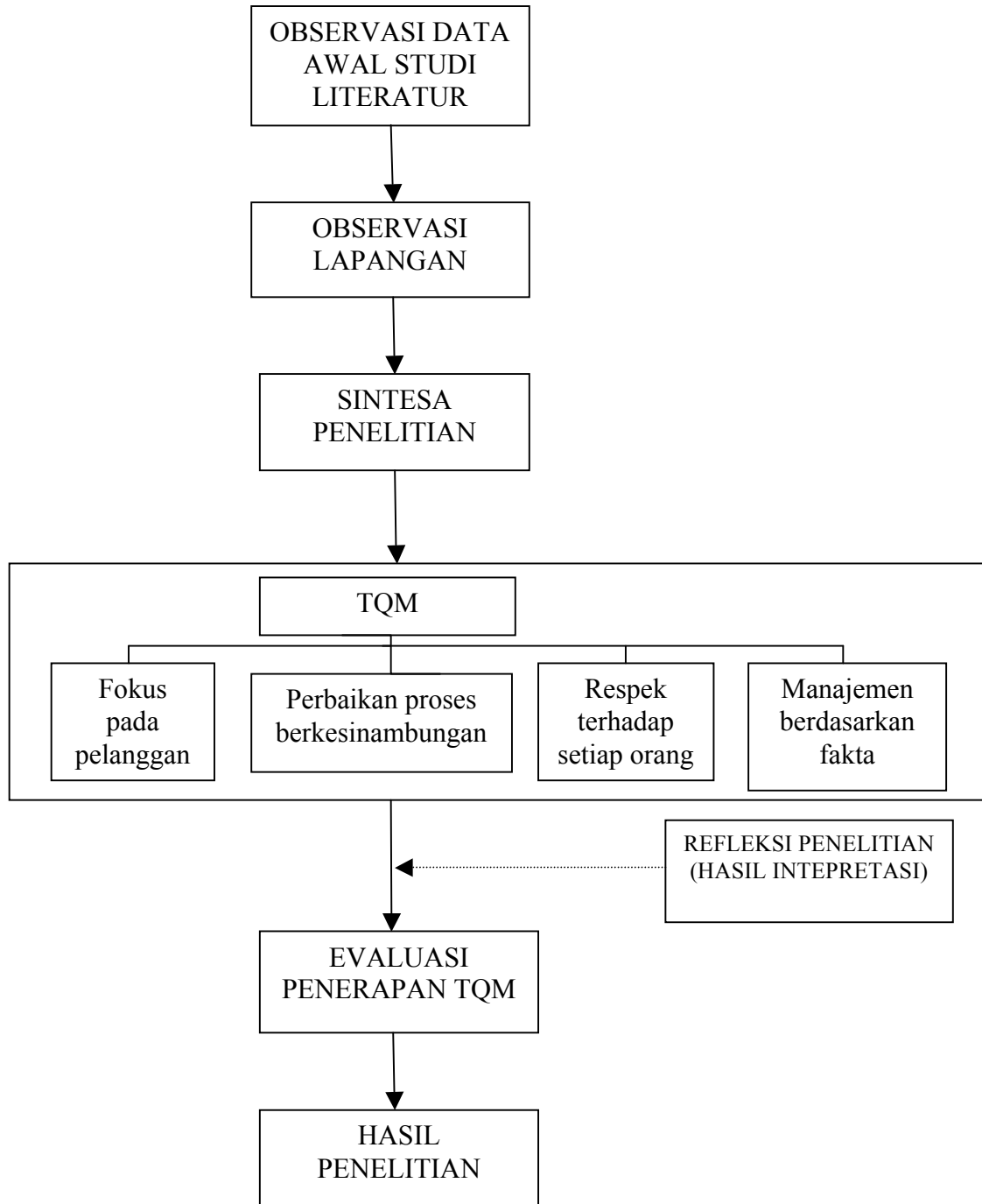
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suksesnya hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial sangat tergantung pada peran serta, partisipasi dan dukungan setiap orang dalam perusahaan, mulai dari manajer puncak hingga karyawan operasional.

2.3 Kerangka Pemikiran

Observasi data awal yaitu melakukan studi literatur dengan cara mengumpulkan bahan-bahan mengenai tentang TQM dengan mencari buku-buku yang terkait dengan TQM. Sesudah melakukan observasi data awal yang dilakukan selanjutnya ialah melakukan observasi lapangan yaitu dengan cara mengamati langsung ke PT Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya. Dengan melakukan observasi lapangan, maka kemungkinan peneliti mengetahui tentang suatu kejadian, peristiwa atau proses yang diamati. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai data-data yang diperlukan.

Sintesa penelitian ialah mengumpulkan semua pengetahuan yang dapat diperoleh untuk menyusun suatu pandangan atau kemampuan dalam mengaitkan dan menyatakan unsur pengetahuan yang ada sehingga terbentuk pola baru yang lebih menyeluruh. Yang akan diobservasi mengenai TQM yang akan menyangkut prinsip utama dalam TQM yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan proses

berkesinambungan, keterlibatan terpadu dan manajemen berdasarkan fakta. Setelah melakukan pengamatan tentang prinsip utama dalam TQM akan mengevaluasi penerapan TQM di dalam perusahaan itu tersebut berdasarkan prinsip utama di dalam TQM. Evaluasi penerapan TQM ini berasal dari refleksi peneliti yaitu bagaimana peneliti menginterpretasikan hasil pengamatan yang telah diamati di lapangan dan menggabungkan atau menerapkan penerapan TQM tersebut. Evaluasi dan refleksi peneliti akan digabungkan dan akan menjadi sebuah hasil penelitian baru.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Evaluasi Penerapan TQM

2.4 Proposisi Penelitian

Menurut Lexy Moleong (2009 : 33) proposisi mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya. Proposisi mencerminkan isi teoritis yang penting dan menyatakan kepada peneliti dimana harus mencari bukti yang relevan.

Proposisi dalam penelitian ini adalah penerapan TQM pada kualitas kinerja manajerial perusahaan, dimana untuk mengetahuinya dilakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yang didasarkan pada aspek-aspek prinsip utama yang terdapat pada *Total Quality Management* (TQM).