

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Total Quality Management**

Manajemen kualitas merupakan suatu strategi dalam manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran kualitas dalam semua proses organisasi. Kualitas merupakan titik fokus pada setiap perusahaan. Dalam dunia industri harus memperhatikan kualitas dan mutu dimana saat ini di era globalisasi yang semakin sengit saat ini, agar dapat menstabilkan atau bersaing dengan pesaing baru yang bermunculan.

Produk maupun jasa yang berkualitas akan mendapatkan kepuasan konsumen dan dapat menciptakan kepercayaan terhadap konsumen. Pentingnya kualitas akan lebih baik mengelolanya. Sistem dalam pengelolaan kualitas dapat disebut dengan *Total Quality management*. Berikut pengertian *Total Quality Management*.

##### **2.1.1.1 Pengertian Total Quality Management**

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. M.N. Nasution (2015: 17).

Menurut Rusdiana (2014:229) *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategis, dan berbagai praktik manajemen vital lainnya.

Manajemen kualitas ialah pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggota dan bertujuan untuk kesuksesan jangka Panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat. ISO (International Organization For Standardization) (2015).

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan dalam menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dalam memaksimalkan.

#### **2.1.1.2 Konsep *Total Quality Management***

*Total Quality Manajemen* merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep *Total Quality Manajemen* ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. M.N, Nasution (2015: 23).

Pada dasarnya, dalam konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds et al., dalam M.N. Nasution 2015: 23), yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengajian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

### **2.1.1.3 Karakteristik *Total Quality Management***

Perbedaan *Total Quality Management* dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen *bagaimana*. Komponen ini memiliki

sepuluh unsur utama *Total Quality Management* (Goetsch dan Davis dalam M.N. Nasution 2015: 18), yaitu sebagai berikut ini:

1. Fokus Pada Pelanggan

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

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang diterapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan di gunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melakukan bisnis. Untuk itu di butuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

#### 5. Kerja Sama Tim (*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 dipuaskan pada upaya perbaikan kualitas, yang ada pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing perusahaan pada lingkungan eksternal.

Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Manajemen*, kerja sama tim, kemitraan dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Dalam setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

## 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya Pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga trampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedar kepada para karyawannya. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apabila dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

## 8. 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 tanggung jawab 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.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar tersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

#### 9. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management* diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diartikan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antar pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama, yaitu sebagai berikut:

- a. 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 kerja.

- b. keterlibatan karyawan juga meningkatkan '*rasa memiliki*' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

#### **2.1.1.4 Dimensi *Total Quality Management***

Menurut Edy Suroso (2020) dalam Projogo & Sohal (2002, 2006)

Dimensi-dimensi TQM segai berikut:

1. *Leadership*

Kategori ini menjelaskan bagaimana peran pemimpin dalam mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para pegawai, mengembangkan calon calon pemimpin untuk masa depan, dan mengatur kinerja organisasi.

2. *Strategic Planning*

Kategori ini menjelaskan perencanaan pelaksanaan dan strategi dalam peningkatan kualitas dan mutu produk atau jasa, penyebarluasan rencana-rencana strategis terhadap setiap pegawai dalam organisai, membentuk

sumber daya yang mampu untuk menjalankan rencana-rencana tersebut, perubahan rencana-rencana jika dibutuhkan adanya perubahan.

### 3. *Customer Focus*

Kategori ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengerti kebutuhan masyarakat/pelanggan dan kebutuhan pasar yaitu dengan berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi masyarakat/pelanggan dan pihak-pihak lainnya seperti kesenangan pelanggan dan membangun kesetiaan. Kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian penting strategi keseluruhan organisasi. Hasil tingkat kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat/pelanggan menjadi informasi vital untuk mengerti dan menganalisa target masyarakat/pelanggan dan pangsa pasar. Selain itu, trend pergeseran data dapat membantu organisasi untuk mengerti perilaku dan kebiasaan pasar yang nantinya akan membantu menjaga stabilitas organisasi.

### 4. *Information & Analysis*

Kategori ini merupakan kinerja poin utama yang didalamnya terdapat informasi mengenai pengukuran yang efektif, analisa, dan mengkaji ulang kinerja, serta mengatur pengetahuan organisasi untuk mencapai peningkatan dan siap untuk bersaing dengan memiliki kinerja yang menjadi unggulan.

### 5. *People Management*

Kategori ini menjelaskan mengenai sistem kerja para staf/karyawan diarahkan untuk menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi di

tempat kerja serta bagaimana para staf/karyawan dan keseluruhan bagian dapat beradaptasi untuk berubah dan menjadi sukses.

#### 6. *Process Management*

Kategori ini menguji aspek penting dari proses manajemen suatu organisasi. Kategori ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatur standar kompetensi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen proses seperti desain yang efektif, orientasi pencegahan yang berkaitan dengan masyarakat/pelanggan, *supplier*, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, kinerja operasional, waktu siklus, dan pembelajaran organisasi. Ketangkasan, efisiensi biaya, dan waktu siklus penting dalam manajemen proses dan desain organisasi.

#### **2.1.1.5 Metode *Total Quality Management***

Dalam metode *Total Quality Management* difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan *Total Quality Management*. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby. (Nasution 2015: 25)

##### **1. Metode W. Edwards Deming**

Banyak yang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari Gerakan *total quality management*. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan Teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control = SPC*). Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka

setiap tahun diberikan penghargaan bernama *Deming Prize* kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam kualitas.

Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewhart) agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Kontribusi utama yang membuatnya terkenal adalah *Deming Cycle*, *Deming Fourteen Points*, dan *Seven Deadly Diseases*.

- Siklus Deming (*Deming Cycle*)

Siklus ini dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan strategi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Ross, dalam Nasution 2015: 26), siklus Deming adalah model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming terdiri atas empat komponen utama secara berurutan, seperti pada Gambar 2.1 berikut ini:



Sumber: M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, 2015: 26

Gambar 2.1

#### Siklus PDCA (*plan-Do-chek-act*)

Berikut penjelasan setiap siklus dari PDCA sebagai berikut:

1. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)

Merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target harus dengan memerhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, reasonable, dan time*).

2. Melaksanakan rencana (*do*)

Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil dan pembagian tugas secara merata sesuai kapasitas dan kemampuan dari setiap personil.

3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check* atau *study*)

Memeriksa atau meneliti menunjuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan membantu kemajuan perbaikan yang di rencanakan. Alat yang digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram dan diagram control.

4. Melakukan tindakan penyesesuaian diperlukan (*action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasari hasil analisis di atas penyesuaian berkaitan dengan standardisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

- Empat belas point Deming (*Deming's Fourteen Points*)

Dalam ahli Deming menyatakan ada empat belas poin dalam perbaikan langkah kualitas (bounds,1994: 74) berikut adalah ringkasan dari empat belas point Deming (Nasution, 2015: 27)

1. Menciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan kualitas barang dan jasa, dengan maksud untuk menjadi lebih dapat bersaing, tetap bertahan dalam bisnis, dan untuk menciptakan lapangan kerja.
2. Adopsilah falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar tanggung jawab, dan mengambil alih kepemimpinan.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.

4. Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
5. Perbaiki secara konstan dan terus-menerus system produksi dan jasa, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.
6. Lembagakan *on the job training*.
7. Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknologi dapat bekerja dengan baik.
8. Haruslah rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.
9. Hilangkan dinding pemisah (*barrier*) antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu tim.
10. Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja. Karena hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.
11. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.
12. Hilangkan penghalang yng dapat merampok kebebasan karyawan atas keahliannya.
13. Giatkan program Pendidikan dan *self-improvement*.
14. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan orang untuk mengerjakannya.

- *Deming's Seven Deadly Diseases*

*Deming's seven deadly diseases* merupakan ringkasan dari pandangan terhadap faktor-faktor yang dapat merintangikan transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan barang dan jasa yang memiliki pasar dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
2. Penekanan pada jangka pendek; pemikiran jangka pendek yang didorong oleh kekuatan akan usaha-usaha pengambilan dan tekanan dari banker dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen.
3. Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Evaluasi prestasi, *merit rating*, dan penilaian tahunan merupakan bagian dari penyakit ini.
4. *Job hopping* oleh para manajer.
5. Hanya menggunakan data informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau tidak dapat diketahui.
6. Biaya medis yang terlalu berlebihan.
7. Biaya utang yang berlebihan, yang dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tarif kontingensi.

## 2. Metode Joseph M. Juran

- Juran's Three Basic Steps to Progress

Menurut Juran ada tiga langkah dasar yang harus dilakukan perusahaan bila ingin mencapai kualitas dunia. Berikut ini adalah tiga langkah sebagai berikut:

1. Mencapai perbaikan transtruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

- Juran's Ten Steps to Quality Improvement

Ada sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran (Ross, 1994 dalam Nasution: 29)

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menyediakan pelatihan
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditunjukkan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberikan penghargaan.
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil yang di capai.

9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang di capai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam system regular perusahaan.

## **2.1.2 Kinerja Operasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Operasional**

Menurut Daft (2010:216) Kinerja Operasional adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalahmasalah produksi.

Menurut Handoko (2010:8), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi.

Dengan kata lain *operational performance* merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial.

### **2.1.2.2 Tujuan Kinerja Operasional**

Menurut Handoko (2010) setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasi obyektif operational performance yang harus di penuhi guna mencapai strategi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yang akan digunakan

untuk menentukan apakah obyektif dari operational performance merek terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam operational performance yaitu dengan pelaksanaan fungsi-fungsi:

- a. Perencanaan (*planning*) Adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) Adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.
- c. Pengarahan (*actuating*) Adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.
- d. Pengawasan (*controlling*) Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

### **2.1.2.3 Dimensi Kinerja Operasional**

Menurut Lena Ellitan dan Lina Anatan (2009:158) Kinerja operasional perusahaan yang digunakan sebagai pengukuran kinerja operasional perusahaan dievaluasi berdasarkan empat dimensi yaitu sebagai berikut :

#### **1. Biaya**

sebagai produksi dan distribusi sebuah produk dengan biaya terendah dan sumber daya tersisa (*waste resources*) yang minimum.

## 2. Kualitas

Aktivitas perusahaan untuk memproduksi produk yang sesuai spesifikasi atau memenuhi kebutuhan konsumen.

## 3. Fleksibilitas

Sebagai kemampuan untuk merespon perubahan cepat dalam produk, jasa dan proses.

## 4. Penghantaran

Sebagai keandalan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang diminta dan dijanjikan atau kecepatan dalam merespon pemesanan konsumen.

### 2.1.3 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih jelasnya penulis sajikan tabel 2.1 mengenai perbandingan persamaan dan perbedaan penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu dengan penelitian yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti dalam kaitannya dengan judul yang diteliti sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu terkait dengan Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasional**

No	Nama Penulis Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Iwayan Suartina, Ni Nyoman Adityarini Abiyoga Vena Swara dan Ni Luh Sri Astini. 2019, Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada Pt. Tomorrow's Antiques Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	Jurnal Widya Manajemen Vol. 1, No. 2, Agustus 2019	<i>Total Quality Management</i>  Kinerja Perusahaan	Perilaku Produktif Karyawan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Muhammad Ridwan dan Supra Yogi. 2018, Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Pimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Titipan Kilat Di Kota Jambi)	<i>Total Quality Management</i> , Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Pimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial	Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan Vol. 7 No. 3 (2018):	<i>Total Quality Management</i>	Sistem Pengukuran Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Komitmen Pimpinan Terhadap Kinerja manajerial
3	Desy Eka Kartika Sari, Surachman dan Kusuma Ratnawati. 2018, Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja	Bahwa terdapat pengaruh positif bahwa implementasi praktik TQM dapat meningkatkan baik kepuasan kerja karyawan maupun kinerja karyawan secara langsung.	Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.1, Januari 2018	<i>Total quality Management</i>	Kinerja Karyawan
4	I Zulkarnain1a, D Gemin dan E Yuningsih. 2019, Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bcd Bogor	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa mendapatkan hasil perolehan hitungan simultan membuktikan bahwa hipotesis fokus pelanggan, pembaharuan berkelanjutan, dan pemberdayaan SDM pengaruhi kinerja positif signifikan.	Jurnal Sosial Humaniora Volume 10 Nomor 1, April 2019	<i>Total Quality Management</i>	Kinerja Karyawan
5	Galih Fajar Muttaqindan, Rita Dharmayanti. 2015, Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan (1) Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas (2) efek positif kinerja Kualitas kinerja keuangan (3) TQMberpengaruh langsung pada kinerja keuangan (4) kinerja Kualitas menengahiTQMterhadap kinerja keuangan.	Jurnal Akuntansi/V olume XIX, No. 01, Januari 2015: 68-78	<i>Total Quality Management</i>	Kinerja Keuangan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Muhammad Ismail Mubarak. 2018. Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional Pada Industri Rumah Tangga Olahan Pangan di Kota Semarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja operasional	Volume 14, No. 2, September 2018	<i>Total Quality Management</i> Kinerja operasional	Tempat penelitian
7	Feliana Sulijaya dan Nurainun Bangun. 2015, Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Sekar Bumi, Tbk	Hasil penelitian manajemen keseluruhan sebagian kualitas, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh menunjukan bahwa yang signifikan terhadap kinerja manajerial	Volume 03, September 2015:433-44XIX, No.	<i>Total Quality Management</i>	Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial
8	Sandhy Primadhana Islamy. 2014. Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Operasi PT So Good Food	penelitian menunjukkan Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasi	Jurnal Manajemen Operasi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta	<i>Total Quality Management</i> Kinerja Operasi	Tempat
9	Erika Ributari Nugrahayu Endang Dwi Retnani (2015) Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan	Hasil penelitian yang dilakukan dengan penerapan metode <i>balanced scorecard</i> untuk mengukur kinerja di PT Glory Indonesia Abadi dapat dikatakan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya empat perspektif penilaian yang diterapkan untuk mengukur kinerja PT Glory Indonesia Abadi	Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 10 (2015)	Kinerja Perusahaan	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i>
10	Dedeh Sri Sudaryanti (2018) <i>Analisis Pengaruh Mobile Banking Terhadap Kinerja Perusahaan Sektor Perbankan Yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia</i>	Hasil penelitian menunjukkan penggunaan <i>mobile banking</i> berpengaruh negatif terhadap ROA. Ukuran bank (SIZE) berpengaruh positif signifikan terhadap ROA. NPL berpengaruh negatif terhadap ROA.	Jurnal Ekonomi Manajemen Unsil Volume 4 Nomor 2 (November 2018) 96-107	Kinerja Perusahaan	<i>Mobile Banking</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. M.N. Nasution (2015: 17)

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan pendekatan dalam menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dalam memaksimalkan.

Menurut Projogo & sohal (2002, 2006) dalam Edy Suroso (2020) Dimensi-dimensi TQM segai berikut :

1. *Leadership*

Kategori ini menjelaskan bagaimana peran pemimpin dalam mengarahkan dan menopang organisasi dalam hal visi, nilai-nilai, dan ekspektasi kinerja. Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan para pegawai, mengembangkan calon calon pemimpin untuk masa depan, dan mengatur kinerja organisasi.

2. *Strategic Planning*

Kategori ini menjelaskan perencanaan pelaksanaan dan strategi dalam peningkatan kualitas dan mutu produk atau jasa, penyebarluasan rencana-rencana strategis terhadap setiap pegawai dalam organisai, membentuk sumber daya yang mampu untuk menjalankan rencana-rencana tersebut, perubahan rencana-rencana jika dibutuhkan adanya perubahan.

### 3. *Customer Focus*

Kategori ini menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengerti kebutuhan masyarakat/pelanggan dan kebutuhan pasar yaitu dengan berfokus pada kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi masyarakat/pelanggan dan pihak-pihak lainnya seperti kesenangan pelanggan dan membangun kesetiaan. Kategori ini menekankan pada hubungan sebagai bagian penting strategi keseluruhan organisasi. Hasil tingkat kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat/pelanggan menjadi informasi vital untuk mengerti dan menganalisa target masyarakat/pelanggan dan pangsa pasar. Selain itu, trend pergeseran data dapat membantu organisasi untuk mengerti perilaku dan kebiasaan pasar yang nantinya akan membantu menjaga stabilitas organisasi.

### 4. *Information & Analysis*

Kategori ini merupakan kinerja poin utama yang didalamnya terdapat informasi mengenai pengukuran yang efektif, analisa, dan mengkaji ulang kinerja, serta mengatur pengetahuan organisasi untuk mencapai peningkatan dan siap untuk bersaing dengan memiliki kinerja yang menjadi unggulan.

### 5. *People Management*

Kategori ini menjelaskan mengenai sistem kerja para staf/karyawan diarahkan untuk menciptakan dan menjaga tingkat kinerja yang tinggi di tempat kerja serta bagaimana para staf/karyawan dan keseluruhan bagian dapat beradaptasi untuk berubah dan menjadi sukses.

## 6. *Process Management*

Kategori ini menguji aspek penting dari proses manajemen suatu organisasi. Kategori ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengatur standar kompetensi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen proses seperti desain yang efektif, orientasi pencegahan yang berkaitan dengan masyarakat/pelanggan, supplier, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, kinerja operasional, waktu siklus, dan pembelajaran organisasi. Ketangkasan, efisiensi biaya, dan waktu siklus penting dalam manajemen proses dan desain organisasi

*Total Quality Management* adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Aditya Hernawan, dkk (2014).

Menurut Fandi Tjiptono dan Anastia Diana (2001:4) TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktifitas organisasi (Kinerja Perusahaan), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan). Meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumber daya melalui peningkatan produktifitas) dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Menurut Handoko (2010,8), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam

pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi.

Menurut Lena Ellitan dan Lina Anatan (2009:158) Kinerja operasional perusahaan yang digunakan sebagai pengukuran kinerja operasional perusahaan dievaluasi berdasarkan empat dimensi yaitu sebagai berikut : Biaya, Kualitas, Fleksibilitas dan Penghantaran.

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja operasional adalah suatu penerapan dimana dimensi-dimensi dari TQM menjadi pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi dan berfokus pada kualitas guna mendapatkan hasil-hasil yang diperoleh yaitu kinerja operasional yang optimal.

Muhammad Ismail Mubarak (2018) Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Operasional Pada Industri Rumah Tangga Olahan Pangan di Kota Semarang. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Operasional Pada Industri Rumah Tangga Olahan Pangan di Kota Semarang.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1 : *Leadership* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 2 : *Strategic Planning* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 3 : *Customer Focus* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 4 : *Information & Analysis* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 5 : *People Management* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 6 : *Process Management* Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.

Hipotesis 7 : *Leadership, Strategic Planning, Customer Focus, Information & Analysis, People Management, Process Management* Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Operasional Jasa Ekspedisi di Tasikmalaya.