

**Judul : PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL DALAM
PERSPEKTIF *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
(Studi pada PT. Istana Cipta Sembada) BANYUWANGI**

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam perdagangan setiap perusahaan akan menghadapi persaingan ketat, dalam perdagangan *global* ini diperlukan produk yang berkualitas. Kualitas menjadi hal utama bagi setiap perusahaan, kualitas menurut Goeth dan Davis seperti yang dikutip Tjiptono (2000:51), yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dapat dikatakan bahwa kualitas berpusat pada pandangan konsumen, untuk menghasilkan produk yang berkualitas, maka pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan harus bekerja dengan maksimal.

Kinerja manajerial perusahaan yang bagus akan bersinergi terhadap kualitas produk yang diharapkan pelanggan. Untuk mengetahui kinerja manajerial suatu perusahaan diperlukan pengukuran, kinerja manajerial perusahaan dapat diukur dengan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Kaplan dan Norton, 2000).

Pengukuran kinerja manajerial perusahaan juga dapat diukur dengan *Total Quality Management*, karena TQM dapat dipilih sebagai salah satu metode untuk memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen. TQM adalah suatu sistem manajemen yang berorientasi pada pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan keterampilan, dan mengurangi biaya produksi (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001:35). TQM juga merupakan suatu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya.

Untuk membentuk daya saing baru, banyak perusahaan telah mengadopsi secara praktis *Total Quality Management*. TQM digambarkan sebagai gabungan, hubungan antar lini sistem pada penerapan kualitas yang berhubungan erat dengan kinerja organisasi dan kepuasan pelanggan. Menurut Indrajid & Djokopranoto (2005), *Total Quality Management* didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang '*excellent*' dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen (Dipietro,1993;Greg et al,1994).

Rumusan Masalah

Bagaimana pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM pada PT. Istana Cipta Sembada ?

Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM pada PT. Istana Cipta Sembada.

Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis, memperoleh pengetahuan dan pengalaman melalui penelitian ini.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan.
3. Bagi pihak lain, dapat menjadi bahan referensi dalam penelitian mengenai pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM.

Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah obyek yaitu PT. ICS mempunyai filosofi *3E excellent product, excellent people dan excellent services*, dirasa perlu adanya batasan masalah agar penelitian lebih terfokus dan terarah. Dengan berfokus pada empat aspek TQM meliputi: (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan).

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Zulaika (2008) pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajemen pada PT. PP Lonsum Indonesia Tbk. Kesimpulan mengenai pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajemen sebagai berikut :

1. Analisis data model regresi linear berganda menghasilkan nilai R square 0.480. Nilai R square sebesar 0.480 menunjukkan fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan variabel independen, mampu menjelaskan kinerja manajemen PT. PP LONSUM Indonesia sebagai variabel dependen sebesar 48% dan sisanya sebesar 52% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
2. Variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen PT. PP LONSUM Indonesia.

3. Secara parsial variabel, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen PT. PP LONSUM Indonesia. Variabel fokus pada pelanggan, pendidikan dan pelatihan. Secara parsial kedua variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen PT. PP LONSUM Indonesia.

4. Dari hasil penelitian, keempat variabel independen dalam penelitian ini menjelaskan kinerja manajemen sebesar 48%. Diantara 10 unsur TQM, penelitian ini menguraikan empat variabel saja. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa mungkin 52% lainnya dapat dijelaskan oleh keenam unsur TQM lainnya.

Pane (2010) dalam penelitiannya pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Pantja surya. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajemen sebagai berikut :

1. Secara simultan, penerapan TQM yang diukur dengan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

2. Secara parsial, penerapan TQM yang diukur dengan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen.

3. Hubungan negatif yang terjadi antara TQM dan kinerja manajemen pada penelitian ini disebabkan kurangnya komunikasi antara pihak manajemen dengan bawahannya mengenai kesepakatan dan kesatuan tujuan dalam pencapaian sasaran kualitas, serta manajemen kurang mendemonstrasikan rencana operasional dalam mendesain pekerjaan untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dalam perusahaan.

Lastanto (2010) dalam penelitiannya pengaruh *Total Quality Management* (TQM), sistem penghargaan dan system pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (Persero). Tidak semua variable yang diujikan menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dari ketiga variable tersebut hanya TQM yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Renata (2012) dalam penelitiannya pengaruh *Total Quality Management*, pada sistem pengukuran kinerja terhadap pengembangan produk dan efisiensi biaya pada PT. Bintang Alam Semesta. Penerapan TQM memberikan pengaruh yang positif terhadap sistem pengukuran kinerja perusahaan yang meliputi proses pengembangan produk dan tingkat efisiensi biaya, melalui pengembangan produk sesuai kebutuhan pasar yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan juga berhasil menghemat biaya atau mencapai tingkat efisiensi biaya di tahun 2009 dengan melakukan pengendalian, pengawasan, tindakan korektif, tindakan pencegahan, serta perbaikan yang berkesinambungan terhadap mutu produk.

Kajian Teoritis

Total Quality Management (TQM)

Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: *Total* (keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), *Management* (tindakan, seni, cara menghandle, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan. Kualitas menjadi hal utama yang menjadi titik fokus setiap perusahaan. Berbagai hal dilakukan untuk meningkatkan kualitas yang diterapkan pada produk, pelayanan dan manajemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, lahirlah suatu inovasi yang dikenal dengan TQM. Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:4), 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.

Prinsip Total Quality Management

Menurut Ibrahim (2000 :22), Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*). Dalam bukunya Nasution et al (2005 : 30), ada empat prinsip utama dalam TQM yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kepuasan Pelanggan.
- b. Respek Terhadap Setiap Orang.
- c. Manajemen Berdasarkan Fakta.
- d. Perbaikan Berkesinambungan.

Metode Total Quality Management

Pembahasan mengenai metode TQM difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pelopor dalam pengembangan TQM. Penjelasan selengkapnya dijelaskan Nasution (2004), sebagai berikut :

- a. Metode W. Edwards Deming.
- b. Metode Joseph M. Juran.
- c. Metode Philip B. Crosby.

Unsur-unsur *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2004:22), dalam penerapan TQM ada 10 unsur utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994), sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan.
- b. Obsesi terhadap kualitas.
- c. Pendekatan ilmiah.
- d. Komitmen jangka panjang.
- e. Kerjasama tim (*Teamwork*).
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan (*continuous*).
- g. Pendidikan dan pelatihan.
- h. Kebebasan yang terkendali.
- i. Kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kinerja Manajerial

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis, 2005:21).

Ukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja yang meliputi; kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja.

Kajian Perspektif Islam.

Total Quality Product atau *Service* diawali dengan desain kualitas yang sesuai dengan Islam, misalnya prosedur dalam melakukan proses produksi. Sebagai contoh, perusahaan yang akan menyiapkan ayam halal, maka doa pada saat penyembelihan harus diucapkan sendiri oleh penyembelih, bukan berasal dari rekaman CD. Contoh lain, tanggung jawab perusahaan atas pengaruh proses produksinya terhadap lingkungan di sekitarnya. Sebagai landasannya adalah firman Allah SWT dalam QS. al-Qasas ayat 77:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ أُمَّتِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ

إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Kerangka Berpikir

Pertama Kepuasan Pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. 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.

Kedua Perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk atau 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 dihasilkannya dapat semakin meningkat.

Ketiga Pendidikan dan pelatihan. Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

Keempat Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Menurut Tjiptono dan Anastasia, (2003:128). Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer*.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Di PT. ISTANA CIPTA SEMBADA yang beralamat di Jl. Antogan, Desa Laban Asem, Kecamatan Kabat, Kabupaten Banyuwangi.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. (Moleong, 2004:3). Penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realitas empiris dibalik fenomena yang ada secara mendalam, rinci dan tuntas. (M. Nazir, 1998:66). Oleh karena itu pendekatan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mencocokkan antara realitas empiris dengan teori yang telah berlaku, dengan menggunakan metode deskriptif.

Subyek Penelitian

Wawancara langsung dengan PT. Istana Cipta Sembada yang meliputi :

1. Manajer PT. Istana Cipta Sembada, selaku pemegang wewenang.
2. Staf manajer, sebagai pelaksana
3. Karyawan, selaku proses pembuatan produk

Data dan Jenis data

Dalam suatu penelitian harus disebutkan dari mana data diperoleh sebagaimana yang dinyatakan oleh Arikunto (2006:129).

Dalam penelitian ini data yang digunakan dibagi dua bagian. Menurut Suliyanto (2005:6) sumber data dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Data Primer
- b. Data Sekunder

Teknik Pengumpulan data

- a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self-report, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi. (Sugiyono, 2011:137).

- b. Observasi

Observasi adalah cara terjun langsung ke perusahaan dengan melihat fenomena yang ada sehubungan dengan masalah yang di paparkan melalui pengalaman dan pencatatan (Nazir, 1999:212).

- c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasati, agenda dan sebagainya (Arikunto, 1998:236).

Model Analisis data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif. Moleong (2002:3) yang menyatakan "metodologi kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Adapun teknik triangulasi yang peneliti gunakan yaitu triangulasi dengan metode, menurut patton dan Moleong (2006;331) yaitu:

1. Pengecekan drajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui metode wawancara kemudian data tersebut dicek melalui observasi (pengamatan) atau dokumentasi, dan begitu juga sebaliknya.
2. Pengecekan drajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan seorang informan. Kemudian data yang diperoleh

tersebut dicek pada informan yang bersangkutan pada waktu yang berbeda.

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Paparan Data Hasil Penelitian

Gambaran Umum.

PT. Istana Cipta Sembada adalah sebuah perusahaan yang mempunyai fokus dibidang *seafood industry* dengan spesialis produk udang dan ikan. Dengan kelompok perusahaan yang saling terintegrasi dan tersebar di hampir seluruh daerah di Indonesia. ICS *group* berupaya memberikan pelayanan dan kualitas terbaik lewat filosofinya 3E yaitu *Excellent product, Excellent people, Excellent services* sebagai upaya pencapaian kepuasan pelanggan.

Sejarah Singkat Perusahaan.

Pada awal berdirinya yaitu tanggal 1 Oktober 1989, PT Istana Cipta Sembada bertempat di desa Watukebo, kecamatan Rogojampi, kabupaten Banyuwangi dengan nama perusahaan Istana Cipta Sembada dengan bekerja sama dengan PT Mahayasa yaitu dengan menyewa tempat untuk unit pengolahan. Pada tanggal 1 Agustus 2001, perusahaan memindahkan kegiatan produksinya ke Desa Laban Asem, kecamatan Kabat, kabupaten Banyuwangi dengan menempati bangunan pabrik milik sendiri di atas lahan seluas 23.750,05 m². Pembangunan pabrik dilakukan setelah diterbitkannya SK Bupati Banyuwangi nomor : 94/MB/Tahun 2000 tanggal 15 Mei 2000, sejak memindahkan kegiatan produksinya di Laban Asem perusahaan namanya menjadi PT. Istana Cipta Sembada.

Pembahasan Hasil Penelitian.

Mengukur Kinerja Manajerial dalam Perspektif atau Pandangan *Total Quality Management*.

Untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT. Istana Cipta Sembada dilihat dari sudut pandang *Total Quality Management* yang terdiri dari:

Fokus pada pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2001:101), pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Wawancara oleh Bapak Tri Hantoro Priyo Pamungkas, SE manajer HRD & GA mengungkapkan sebagai berikut :

“Berusaha menganalisa kebutuhan pasar, khususnya pada makanan seafood. Dengan cara mengumpulkan informasi dari pelanggan, informasi diperoleh melalui pendekatan kepada pelanggan dengan cara berkomunikasi langsung dengan buyer aktif dari Jepang untuk mengetahui sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi harapan pelanggan.

Dalam QS. Al-‘Ashr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٥١﴾

“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”

Perbaikan berkesinambungan.

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:262). Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Wawancara dengan manajer HRD sebagai berikut:

“Manajer memberi kebijakan-kebijakan yang baru yang berpihak pada kesejahteraan pekerja baik dari segi pendapatan, fasilitas kerja, tunjangan dan jaminan kesehatan, dan juga memberikan kesempatan setiap orang untuk mengidentifikasi perbaikan demi menciptakan produk yang sesuai diinginkan pelanggan atau pasar”. (wawancara 27 Agustus 2014).

Pendidikan dan pelatihan

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:212). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Seperti yang dijelaskan oleh manajer HRD dalam wawancara sebagai berikut:

“-Penerapan dan implementasi dalam bentuk nyata yang diharapkan membawa inovasi baru baik dari segi pemikiran, kontribusi kinerja dan pengambilan keputusan. Dan manfaat yang diperoleh ialah menambah pengetahuan disiplin ilmu, sesuai dengan komitmen perusahaan menjadikan setiap orang sebagai asset terpenting yang harus dikembangkan, memberikan peluang dan jenjang karir pada setiap orang yang mempunyai kemampuan diatas rata-rata. (wawancara 27 Agustus 2014).

Konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK)

Menurut (Tjiptono dan Anastasia, 2001:128). TQM adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah, ada beberapa metode yang digunakan.

1). Brainstorming

Dari hasil wawancara oleh manajer HRD ialah sebagai berikut:

“Ide yang bersifat baik bagi semuanya dilihat dari aspek pekerjaan dan perusahaan lalu dievaluasi, dan pengambilan keputusan pun melalui berbagai macam pertimbangan yang sangat hati-hati dan selektif”. (wawancara 27 Agustus 2014).

2). Kotak Saran.

Hasil wawancara oleh manajer HRD sebagai berikut:

“Tidak ada kotak saran, karena segala masukan, saran dan aspirasi ditangkap oleh HRD/personalia setiap hari ketika mengecek karyawan disaat masuk keruang produksi”. (wawancara 27 Agustus 2014).

3). Management by Walking Around.

Hasil wawancara oleh manajer HRD sebagai berikut:

“Manajer mengumpulkan masukan-masukan dengan cara mendatangi langsung karyawan ditempat karyawan bekerja, karena metode pendekatan ini lebih efektif”. (wawancara 27 Agustus 2014).

PENUTUP

Kesimpulan.

Pengukuran kinerja manajerial dalam perspektif TQM dapat disimpulkan:

Pertama, perspektif fokus pada pelanggan, PT. Istana Cipta Sembada berkomunikasi secara langsung antara pelanggan yang berkunjung ke perusahaan, yang dilakukan secara intens dan rutin untuk mengumpulkan informasi mengenai upaya menjaga kualitas produk.

Kedua, perspektif perbaikan berkesinambungan, PT. Istana Cipta Sembada ditunjukkan dengan berbagai upaya untuk peningkatan etos kerja karyawan, serta telah didukung oleh teknologi yang canggih.

Ketiga, perspektif pendidikan dan pelatihan, PT. Istana Cipta Sembada dilakukan secara rutin dengan mengikut sertakan beberapa level karyawan yang memenuhi syarat dan kompetensi kerja.

Keempat, perspektif pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK), PT. Istana Cipta Sembada ditunjukkan dengan cara mengumpulkan segala masukan, saran dan aspirasi yang diperoleh manajer HRD secara rutin dengan cara mendatangi langsung karyawan, serta proses pengambilan keputusan dilakukan pada level manajer dan supervisor.

Saran.

1. Dalam perbaikan berkesinambungan harus didukung dengan teknologi yang lebih canggih agar dapat semakin memudahkan proses produksi dan meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.
2. Pendidikan dan pelatihan harus mengikut sertakan seluruh karyawan.
3. Proses pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan dengan melibatkan karyawan di semua level organisasi termasuk proses pemecahan masalah.