

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Zulaika (2008) dalam penelitiannya pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajemen pada PT. PP Lonsum Indonesia Tbk. Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data, dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajemen sebagai berikut :

1. Analisis data dengan menggunakan model regresi linear berganda menghasilkan nilai R square 0.480. Nilai R square sebesar 0.480 menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan sebagai 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. Tetapi lain halnya dengan 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. Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data dari penelitian ini, dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai 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. Padahal diperlukan orang-orang dalam perusahaan yang terbuka kepada penilaian yang dilakukan terhadap diri mereka masing-masing maupun terhadap divisi tempat mereka terlibat dalam pekerjaan untuk dapat menerapkan TQM secara maksimal.

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 pada PT. Bintang Alam

Semeta memberikan pengaruh yang positif terhadap system 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.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1	Zulaika (2008) melakukan penelitian tentang “Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap kinerja manajemen pada PT. PP Lonsum Indonesia Tbk”.	-Variabel independen: fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan. -Variabel dependen: kinerja manajemen.	-kuantitatif	1. Analisis data dengan menggunakan model regresi linear berganda menghasilkan nilai R square 0.480. Nilai R square sebesar 0.480 menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendidikan dan pelatihan sebagai 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. Tetapi lain halnya dengan 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.
2	Hariati Susanti Pane (2010) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT. Pantja surya”.	-Variabel independen: 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. -Variabel dependen: Kinerja manajerial	-kuantitatif	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

				<p>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. Padahal diperlukan orang-orang dalam perusahaan yang terbuka kepada penilaian yang dilakukan terhadap diri mereka masing-masing maupun terhadap divisi tempat mereka terlibat dalam pekerjaan untuk dapat menerapkan TQM secara maksimal.</p>
3	<p>Yudi Kurniawan Lastanto (2010) melakukan penelitian tentang “Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM), sistem penghargaan dan system pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (Persero)”.</p>	<p>-Variabel independen: system penghargaan, TQM, sistem pengukuran kinerja. -Variabel dependen: kinerja manajerial.</p>	-kuantitatif	<p>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.</p>
4	<p>Agnes Yoan Renata (2012) melakukan penelitian tentang</p>	<p>-Variabel: TQM, pengukuran kinerja, pengembangan produk,</p>	-kualitatif	<p>Penerapan TQM pada PT. Bintang Alam Semeta memberikan pengaruh yang positif terhadap system pengukuran kinerja perusahaan yang</p>

<p>“Pengaruh <i>Total Quality Management</i>, pada sistem pengukuran kinerja terhadap pengembangan produk dan efisiensi biaya pada PT. Bintang Alam Semesta”.</p>	<p>efisiensi biaya.</p>		<p>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.</p>
---	-------------------------	--	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1. *Total Quality Management (TQM)*

2.2.1.1. *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 menghandel, 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.

Menurut Gaspersz (2001:4), “TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.” Menurut Purnama (2006:51), “TQM adalah sistem

terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didisain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus-menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen.” Menurut Hitt, Ireland et al (2001:223), “TQM adalah inovasi manajerial yang menekankan komitmen total organisasi kepada pelanggan dan untuk terus-menerus melakukan perbaikan setiap proses melalui penggunaan pendekatan pemecahan masalah, digerakkan oleh data, didasarkan pada pemberdayaan kelompok- kelompok dan tim-tim karyawan.”

2.2.1.2. Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Selayaknya suatu sistem dibuat tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Menurut Ibrahim (2000 :22), Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Dalam bukunya Nasution et al (2005 : 30), ada empat prinsip utama dalam TQM yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepuasan Pelanggan.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi

kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Srimindarti mengemukakan dalam tulisannya bahwa, Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang.

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Menurut Agus Sujanto et al (2004), menyatakan bahwa kepribadian adalah suatu totalitas psikofisis yang kompleks dari individu, sehingga nampak dalam tingkah lakunya yang unik.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta.

Prinsip ini menekankan bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep

bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan di semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistic dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Menurut Stoner (1992:8), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

d. Perbaikan Berkesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Menurut Nasution (2001:30), “TQM mencakup semua manajer dan karyawan dan menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan”. TQM merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Berdasarkan Hansen et al (2004:16), “Perbaikan berkelanjutan adalah hal yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna.” Menurut

Tjiptono dan Anastasia (2003:262), pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi :

1. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
3. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

2.2.1.3. Metode *Total Quality Management*

Pembahasan mengenai metode TQM difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pelopor dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby. Penjelasan selengkapnya dijelaskan Nasution (2004), sebagai berikut :

a. Metode W. Edwards Deming.

Selama ini Deming dikenal sebagai Bapak gerakan TQM. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistic (*statistical process control* = SPC). Deming menganjurkan penggunaan SPC agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Ia berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan industri.

b. Metode Joseph M. Juran.

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Satu

kontribusi Juran yang paling terkenal adalah Juran's *Three Basic Steps to Progress*, diantaranya :

1. Mencapai perbaikan terstruktur 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.

c. Metode Philip B. Crosby.

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan.

Dalil manajemen kualitas menurut Crosby adalah sebagai berikut :

1. Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan. Pada awalnya kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (*goodness*). Definisi ini memiliki kelemahan, yaitu tidak menerangkan secara spesifik baik/bagus itu bagaimana. Definisi kualitas menurut Corsby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Kurang sedikit saja dari persyaratannya maka suatu barang atau jasa dikatakan tidak berkualitas. Persyaratan tersebut dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.
2. Sistem Kualitas adalah pencegahan Pada masa lalu, sistem kualitas adalah penilaian (*appraisal*). Suatu produk dinilai pada akhir proses. Penilaian akhir ini hanya menyatakan bahwa apabila baik, maka akan diserahkan kepada distributor, sedangkan bila buruk akan disingkirkan. Penilaian

seperti ini tidak menyelesaikan masalah, karena yang buruk akan selalu ada. Maka dari itu, sebaiknya dilakukan pencegahan dari awal sehingga output-nya dijamin bagus serta hemat biaya dan waktu. Dalam hal ini dikenal *the law of tens*. Maksudnya, bila kita menemukan suatu kesalahan di awal proses, biayanya cuma satu rupiah. Akan tetapi, bila ditemukan di proses kedua, maka biayanya menjadi 10 rupiah. Atas dasar itulah sistem kualitas menurut Crosby merupakan pencegahan.

3. Kerusakan Nol (*zero defect*) merupakan standard kinerja yang harus digunakan Konsep yang berlaku di masa lalu, yaitu konsep mendekati (*close enough concept*), misalnya efisiensi mesin mendekati 95 persen. Namun, coba dihitung berapa besarnya inefisiensi 5 persen bila dikalikan dengan penjualan. Bila diukur dalam rupiah, maka baru disadari besar sekali nilainya. Orang sering terjebak dengan nilai persentase, sehingga Crosby mengajukan konsep kerusakan nol, yang menurutnya dapat tercapai bila perusahaan melakukan sesuatu dengan benar sejak pertama proses dan setiap proses.

2.2.1.4. Unsur-unsur *Total Quality Management*

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

a. Fokus pada 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.

b. Obsesi terhadap kualitas.

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

c. Pendekatan ilmiah.

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang.

TQM merupakan suatu paradig baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim (*Teamwork*).

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan (*continuous*).

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.

g. 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.

h. Kebebasan yang terkendali.

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan tujuan.

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

j. 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.

2.2.2 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). Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Rivai (2005:14), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Rivai (2005:15), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektifitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan. Kinerja manajerial yang stabil bahkan meningkat akan menambah kepercayaan investor terhadap perusahaan. Menurut Lois Goldberg, bukan teori *entity* atau *proprietary* yang perlu dijadikan sebagai pusat perhatian atau sebagai pemilik perusahaan atau lembaga, tetapi cukup melihat *commander*-nya (*commander theory*) atau mereka yang memiliki kekuasaan atau wewenang untuk melakukan kontrol ekonomi atas sumber daya yang efektif terhadap suatu lembaga, (Harahap, 2007:74). Penekanan informasi menurut teori ini adalah pertanggung jawaban atau *stewardship*. Bagaimana yang dipercayai mengelola kekayaan yang diamanahkan kepadanya. Dengan kata lain teori ini menitik beratkan pengendalian terhadap

kinerja manajerial perusahaan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

2.2.2.1 Jenis-jenis 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. Ukuran prestasi yang lebih sederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja. Pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan. Kedua; kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan. Ketiga; ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Cascio (2003:336-337), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*).

Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*).

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*).

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*).

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al, bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*).

Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukurannya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*).

Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3. Reliabilitas (*reliability*).

Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*).

Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Manajer pusat, laba dapat dievaluasi berdasar lima ukuran profitabilitas yaitu :

1. Margin kontribusi.

Margin kontribusi merupakan selisih antara total pendapatan/penjualan dengan total biaya variabel, baik biaya variabel yang terkendali maupun biaya

variabel yang tidak terkendali oleh manajer pusat laba yang bersangkutan. Konsep laba ini bermanfaat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan pusat laba dalam jangka pendek, misalnya analisis biaya volumen- laba. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk penilaian prestasi manajer maupun prestasi ekonomi suatu pusat laba.

a. Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer pusat laba, karena:

- 1) Tidak semua biaya variabel dapat dikendalikan oleh pusat laba. Misalnya biaya kebijakan yang ditentukan oleh manajer kantor pusat tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba.
- 2) Sebagian biaya tetap dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, namun dalam konsep ini tidak memasukkan unsur biaya tetap sekalipun itu dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba yang bersangkutan.

b. Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena konsep laba ini tidak memasukkan semua biaya divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang independen. Beberapa alasan kontribusi margin digunakan sebagai penilaian prestasi suatu divisi atau suatu pusat laba antara lain:

- 1) Biaya tetap dianggapnya sebagai suatu biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer suatu divisi atau suatu pusat laba.
- 2) Manajer pusat laba atau divisi harus berusaha memaksimalkan selisih pendapatan dan biaya variabel.

2. Laba langsung divisi.

Laba langsung divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang

bersangkutan, tanpa memperhatikan terkendali atau tidak, variabel maupun tetap. Dalam konsep laba ini tidak memperhatikan alokasi biaya oleh kantor pusat. Konsep ini cocok untuk menilai profitabilitas suatu divisi dalam jangka panjang. Dalam jangka panjang divisi dapat menghasilkan laba langsung sebagai bentuk kontribusi suatu divisi kepada perusahaan secara keseluruhan. Laba yang diukur dengan konsep ini tidak mencerminkan prestasi manajer divisi dan prestasi ekonomi divisi.

3. Laba yang dapat dikendalikan.

Laba terkendali divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendali oleh manajer divisi yang bersangkutan. Biaya terkendali divisi ini meliputi biaya variabel terkendali dan juga biaya tetap terkendali oleh divisi. Dalam konsep ini termasuk biaya yang dialokasikan, selama biaya tersebut memang dapat dikendalikan oleh divisi atau pusat laba yang bersangkutan. Misalnya biaya pelatihan, biasanya dialokasikan ke divisi atau pusat laba. Biaya pelatihan tersebut dapat merupakan biaya terkendali apabila divisi atau pusat laba memiliki wewenang untuk menentukan jumlah karyawan yang dikirim untuk mengikuti pelatihan.

Dengan demikian konsep laba terkendali ini menunjukkan pada laba yang benar-benar dapat dikendalikan oleh pusat laba dengan mempertimbangkan baik biaya langsung maupun tidak langsung (yang dialokasikan oleh kantor pusat). Laba terkendali divisi ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi, karena laba terkendali menggambarkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan sumber-sumber yang berada di bawah wewenangnya untuk

memperoleh pendapatan. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena tidak semua biaya divisi yang independen dimasukkan ke dalam perhitungan laba. Laba terkendali belum mencerminkan laba langsung divisi, karena biaya langsung yang sifatnya tidak terkendali baik tetap maupun variabel belum diperhitungkan ke dalam laporan rugi-laba.

4. Laba sebelum pajak.

Laba bersih divisi sebelum pajak dihitung dengan cara pendapatan divisi dikurangi dengan biaya langsung divisi dan dikurangi lagi dengan biaya dari kantor pusat. Konsep laba ini mencerminkan prestasi ekonomi divisi. Sebagai suatu kesatuan ekonomi, divisi menikmati jasa yang diberikan oleh kantor pusat, oleh karena itu biaya jasa dari kantor pusat tersebut perlu dialokasikan ke divisi. Konsep pengukuran ini dapat diperbandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis dan sebagai dasar analisis ekonomi tentang profitabilitas divisi atau pusat laba. Beberapa alasan lain atas penggunaan konsep laba ini sebagai penilaian prestasi ekonomi antara lain:

- a. Jika biaya kantor pusat tidak dialokasikan maka laba divisi tidak dapat menggambarkan kemampuan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.
- b. Pengukuran laba bersih setelah pajak tidak bertujuan menilai prestasi manajer divisi tetapi untuk mengukur prestasi ekonomi.

5. Laba bersih sesudah pajak.

Konsep ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Divisi dapat dikenai pajak apabila merupakan kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Namun demikian konsep laba ini jarang digunakan, karena:

- a. Jika persentase pajak setiap divisi besarnya sama, maka laba divisi sesudah pajak merupakan persentase tetap dari laba divisi sebelum pajak.
- b. Keputusan yang berhubungan dengan pajak biasanya dilakukan oleh kantor pusat.

2.2.3 Kajian Perspektif Islam.

Sebenarnya konsep-konsep dalam *Total Quality Management* (manajemen kualitas total) yang selama ini telah kita kenal seperti “konsistensi”, “kontinuitas”, “keseragaman”, “standar” maupun “standarisasi”, bukan hal baru dalam Islam. Contoh dari penerapan konsep standar yang paling mudah misalnya dapat dilihat pada cara beribadah yang dilakukan oleh seorang muslim. Agar suatu ibadah dapat diterima oleh Allah SWT, maka ibadah tersebut harus memenuhi persyaratan kualitas minimum yaitu rukun. Misalnya saja pada ibadah puasa rukunnya ada dua, yaitu melafadzkan niat dan menahan diri dari segala yang membatalkan sejak terbit fajar sampai terbenam matahari. Jika kedua persyaratan kualitas minimum tersebut tidak dipenuhi, maka ibadah puasanya menjadi batal. Contoh lain yang juga sangat kita kenal adalah ISO, sebuah standar kualitas berlevel internasional yang harus dipenuhi agar produk suatu perusahaan dapat masuk kedalam pasar internasional. ISO tersebut juga sangat islami, karena

mensyaratkan tercapainya “efisiensi” produktivitas kualitas pertanggungjawaban dan “transparansi”, yang keseluruhannya merupakan nilai-nilai yang ditekankan dalam Islam (Ahmad Sarji, 1996).

Manajemen kualitas berdasarkan perspektif Islam. Konsep kualitas dalam perspektif Islam bersifat komprehensif, yang sebaiknya ditinjau sebagai sebuah proses yang memberikan perubahan positif menuju kinerja terbaik atau excellent untuk semua jenis usaha, dimana tujuan akhirnya adalah meningkatnya kualitas kehidupan manusia. Ini tentu saja merupakan proses jangka panjang melalui peningkatan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses berlangsung. Kinerja kualitas tidak diukur berdasarkan output yang diproduksi oleh seorang karyawan, tapi dimulai dari pebisnis atau produsen itu sendiri. Jika produsennya berkualitas, maka diharapkan hasil produksinya juga akan berkualitas. Jadi ada dua hal penting, yaitu kualitas hasil dan kualitas manajemen yang melakukan produksi. Islam mensyaratkan kualitas yang tinggi untuk keduanya (Sadeq, 2005).

Manajemen kualitas dalam Islam tidak berarti hanya memproduksi produk berkualitas agar konsumen merasa puas, tapi lebih dari itu mencakup keseluruhan aspek kualitas individu, organisasi dan masyarakat, sehingga hasilnya dapat bermanfaat untuk kesejahteraan seluruh umat manusia. Sarker (1999) menjabarkan tujuan dari perusahaan yang islami yaitu memaksimalkan profit dan sekaligus falah (kesuksesan di dunia dan di akhirat) Dalam Islam, kemampuan berkompetisi tidak digunakan untuk mengeksploitasi yang lain, tapi justru untuk saling membantu dalam meningkatkan kualitas kehidupan. Kualitas ekonomi Islam membutuhkan semua jenis produksi. Jadi ada kebutuhan untuk bekerja

sama di antara semua perusahaan dalam mencapai ekonomi yang berkualitas dan kemakmuran bersama.

Perkembangan suatu negara hanya dapat dicapai melalui peningkatan kinerja kualitas dari semua perusahaan di negara tersebut. *Together we develop* harus menjadi strategi, dan *together we share our quality living* harus menjadi tujuan dari perjuangan (Hassan, 2005). Ada empat filosofi yang mendasari manajemen dalam Islam, yaitu: Tawhid, Risalah, Khilafah dan Akhirah (Sadeq, 1996). Setiap muslim harus meyakini bahwa Allah SWT adalah Sang Pencipta alam semesta beserta isinya yang tunduk terhadap hukumNya (tawhid). Jadi Islam memiliki pendekatan tersendiri dalam mengelola semua urusan di muka bumi, termasuk urusan bisnis dan ekonomi. Selanjutnya muslim perlu menyadari tugasnya sebagai khalifah (wakil) Allah SWT di muka bumi yaitu mengelola berbagai urusan di dunia seefisien mungkin sesuai kehendak, norma dan nilainya. Allah SWT ingin melihat seberapa baik usaha yang dilakukan manusia, dan menganugerah kehidupan yang akan diakhiri dengan sebuah kematian untuk menguji siapa yang terbaik kinerjanya (ahsan, amal) melalui pemberian ganjaran (*reward*) yang sesuai di alam akhirat. Dalam sistem Islam, kualitas lebih penting dibandingkan dengan kuantitas. Kualitas merupakan persyaratan yang harus dipenuhi bukan saja pada masalah yang besar, tapi juga masalah yang kecil seperti ketika menyembelih hewan, kondisi kualitas yang tinggi diterapkan dengan cara memakai pisau yang tajam agar tidak membuat hewan menderita. Tapi berdasarkan kondisi ini bukan berarti lalu kuantitas tidak diperhitungkan. Kuantitas tetap diperhitungkan jika telah memenuhi kriteria kualitas, yaitu

dilakukan sesuai dengan risalah Al-Qur'an dan Hadis. Pada hari akhir (akhirah), manusia akan mempertanggungjawabkan semua perbuatannya di dunia dan mendapatkan balasan sesuai kualitas perbuatannya.

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:

وَأَبْتَعِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
 مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي
 الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

“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.”

“Model Manajemen Kualitas” oleh Sadeq (1996). Menurut konsep ini atribut manajemen kualitas dibagi dalam dua kategori, yaitu atribut yang dipersyaratkan untuk mengelola kualitas dan atribut yang bersifat interaktif. Atribut yang dipersyaratkan untuk mengelola kualitas, diantaranya adalah :

- a. Komitmen untuk menerapkan syariah Allah SWT dalam mengelola perusahaan secara professional.
- b. Pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan bisnis.
- c. Integritas berupa kejujuran dan keikhlasan dalam bekerja.
- d. Perencanaan mulai dari penetapan tujuan, prioritas, target hingga metode yang efektif untuk mencapainya disertai antisipasi terhadap berbagai kemungkinan terjadinya perubahan.
- e. Perubahan dalam arti kedinamisan berpikir dan melakukan ijtihad untuk menyelesaikan masalah yang tidak dapat diekspektasi sebelumnya atau dengan kata lain melakukan.

TQM memiliki karakteristik yang harus di pegang teguh untuk keberhasilan suatu perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam pendekatan TQM ini, kualitas di tentukan oleh pelanggan. Semua usaha manajemen dalam TQM di arahkan pada satu tujuan, yakni kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya jika akhirnya tidak menghasilkan kepuasan para pelanggan.

Dalam membentuk fokus pada pelanggan ini, ada 7 hal yang harus di terapkan yaitu :

- a. Visi, misi, komitmen dan suasana.
- b. Penjajaran dengan pelanggan
- c. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
- d. Memanfaatkan informasi dari pelanggan

- e. Mendekati para pelanggan dengan ramah
- f. Kesanggupan pemberdayaan karyawan
- g. Penyempurnaan produk dan proses.

Jikalau kita tinjau dalam agama islam, 14 abad yang lalu Rasulullah SAW menganjurkan kita untuk selalu menghormati para tamu kita, bahkan beliau seringkali lebih mengutamakan para tamunya (pelanggan) daripada dirinya sendiri.

Rasulullah SAW pernah bersabda :

مَنْ كَانَ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَلْيُكْرِمْ ضَيْفَهُ

“Barang siapa beriman kepada Allah dan hari Akhir, maka muliakanlah tamunya”.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, perusahaan ini haruslah terobsesi untuk memenuhi kualitas yang di inginkan. Hal ini berarti bahwa semua karyawan harus memperhatikan aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik”, bila hal ini sudah ada, maka akan berlaku prinsip *“good enough is never good enough”*.

Dalam hal ini, jika di sangkutpautkan dalam islam, sungguh telah jelas di dalam Al-quran, bahwa kita selaku hamba Allah untuk senantiasa menambah kualitas iman dan taqwa kita kepada Allah. Sebagaimana FirmanNya dalam surat al-baqarah ayat 197 :

وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ^{تَعَالَى} وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى^ج
وَأَتَّقُوا يَتَأُولَى الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾

"Dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku hai orang-orang yang berakal."

3. Pendekatan ilmiah

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

Allah SWT memerintahkan kita untuk tidak seenaknya berprasangka, atau mengira-ngira suatu perkara, sebagaimana dalam firmanNya surat al-hujuraat ayat 12 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ﴿١٢﴾
"Wahai orang-orang yang beriman, jauhilah olehmu banyak berprasangka (mengira-ngira), karena sebagian prasangka itu dosa".

4. Komitmen jangka panjang

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

Allah berfirman didalam surat al-Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ﴿١٨﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan perhatikanlah apa yang sudah di persiapkan untuk hari esok”.

5. Kerjasama team (*teamwork*)

Dalam perusahaan yang di kelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antardepartemen yang ada dalam perusahaan tersebut, agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energy yang seharusnya di pusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Dalam TQM, kerjasama harus dibina dan dijalin oleh semua pihak yang bersangkutan dengan perusahaan tersebut.

Rasulullah SAW pernah bersabda :

حَدَّثَنَا أَبُو نُعَيْمٍ حَدَّثَنَا زَكَرِيَّا عَنْ عَامِرٍ قَالَ سَمِعْتُهُ يَقُولُ
 سَمِعْتُ النُّعْمَانَ بْنَ بَشِيرٍ يَقُولُ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ
 وَسَلَّمَ تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاحُمِهِمْ وَتَوَادِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ
 الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى عَضُوًّا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى

“Kamu akan melihat orang-orang muk min dalam hal saling mengasihi, mencintai, dan menyayangi bagaikan satu tubuh. Apabila ada salah satu anggota tubuh yang sakit, maka seluruh tubuhnya akan ikut terjaga dan panas (turut merasakan sakitnya).”

6. Perbaikan secara berkesinambungan

Setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu perlu adanya perbaikan secara terus-menerus agar kualitas yang di hasilkan semakin hari semakin bagus.

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ عَنْ مَالِكٍ عَنْ هِشَامِ بْنِ عُرْوَةَ عَنْ أَبِيهِ عَنْ عَائِشَةَ
أَنَّهَا قَالَتْ كَانَ أَحَبُّ الْعَمَلِ إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
الَّذِي يَدُومُ عَلَيْهِ صَاحِبُهُ

“Amalan yang paling dicintai Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam adalah yang dikerjakan secara terus-menerus oleh pelakunya”.

7. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsure tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah di buat. 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.

Rasulullah SAW pernah bersabda :

“Berusahalah kamu untuk duniamu, seolah-olah kamu akan akan hidup selamanya. Dan beribadahlah kamu seolah-olah kamu akan mati esok hari”.

Dalam hadits ini sangat jelas, bahwa kita di beri kebebasan berusaha, tapi juga harus terkendali dengan selalu ingat akan kematian.

8. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.

Allah menegaskan di dalam Al-quran tentang satu tujuan Allah menciptakan manusia, surat adz-Dzariyaat ayat 56 :

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

“Dan tidaklah Aku menciptakan jin dan manusia kecuali hanya untuk beribadah”.

2.2.4 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 Perbaiki 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*.