



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada bab ini penulis akan menjabarkan teori yang berhubungan dengan penelitian ini.

2.1.1 Manajemen Operasi (*Operation Management*)

Menurut William J. Stevenson (2011,p.4), manajemen operasi adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

Menurut Jay Heizer (2010,p.4), manajemen operasi memiliki pengertian segala aktivitas yang menciptakan suatu nilai dalam bentuk barang dan jasa (*Goods and Services*) dengan mengubah *input* menjadi *output*. Menurut Jay Heizer, untuk menciptakan barang dan jasa semua organisasi akan melakukan tiga fungsi utama dalam organisasinya. Ketiga fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Marketing*

Menghasilkan permintaan atas barang dan jasa.

2) *Production/Operation*

Menciptakan barang dan jasa tersebut.

3) *Finance/Accounting*

Mengevaluasi seberapa baik perusahaan mampu membayar tagihan – tagihan dan mendapatkan uang selama perusahaan berjalan.

Ketiga fungsi tersebut merupakan hal – hal yang diperlukan bukan hanya untuk memproduksi barang dan jasa, tetapi juga untuk keberlangsungan sebuah organisasi.

Menurut James Evans dan David Collier (2009,p.1), manajemen operasional adalah “*Operation Management is the science and art of ensuring that goods and services are created and delivered successfully to customers*”. Yang artinya adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil tersampaikan kepada pelanggan.

2.1.2 Total Quality Management (TQM)

Menurut Vincent Gaspersz (2011,p.9) dalam buku “*Total Quality Management*”, *Total Quality Management (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 Tjiptono & Diana (2015,p.17), TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan

daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, serta lingkungannya.

Menurut Jay Heizer (2006) *Total Quality Management* (TQM) adalah pengelolaan dari keseluruhan organisasi sehingga unggul dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Dalam buku yang di karang oleh Jay Heizer dan Barry Render, terdapat langkah-langkah aktivitas yang diperlukan untuk meraih *Total Quality Management* (TQM), yaitu:

1) *Organizational Practice*

a. *Leadership.*

Memiliki gaya kepemimpinan yang tepat dalam memberikan arahan dan delegasi tugas

b. *Mission Statement.*

Memiliki misi yang jelas dalam mencapai tujuan

c. *Effective Operating Procedure.*

Memiliki *Standard Operational Procedure* (SOP) yang baik dan benar

d. *Staff Support.*

Memiliki karyawan – karyawan yang ahli dalam bidangnya

e. *Training.*

Memiliki mekanisme pelatihan yang baik dan terstruktur

2) *Quality Principle*

a. *Customer Focus.*

Berfokus kepada kebutuhan dan kepuasan pelanggan

b. *Continuous Improvement.*

Fokus pada perbaikan proses kerja untuk memproduksi secara konsisten produk yang dapat diterima.

c. *Employee Empowerment.*

Fokus yang memanfaatkan bakat para karyawan.

d. *Benchmarking.*

Memiliki sumber perbandingan *apple to apple* sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan

e. *Just-In-Time.*

Memiliki prinsip tepat waktu dalam menyelesaikan produk atau jasa

f. *Tools of TQM.*

Menggunakan alat – alat TQM untuk memperbaiki kinerja perusahaan

3) *Employee Fulfillment*

a. *Empowerment.*

Memberikan pemberdayaan kepada karyawan

b. *Organizational Commitment.*

Karyawan memiliki komitmen kepada organisasi dengan jelas

U
N
I
V
E
R
S
I
T
A
S
M
U
L
T
I
M
E
D
I
A
N
U
S
A
N
T
A
R
A

4) *Customer Satisfaction*

a. *Winning Orders.*

Dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan apa yang dibutuhkan

b. *Repeat Customers.*

Dapat membuat pelanggan untuk kembali membeli barang atau menggunakan jasa dari perusahaan yang sama

Menurut Soewarso Hadjosudarmo (2001,p.1) *Total Quality Management* adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya pemenuhan kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Menurut W. Edwards Deming dalam buku yang berjudul *Out of the Crisis* yang dikutip oleh Heizer & Barry, menggabungkan konsep mutu mulai dari wawasan psikologis sampai dengan *quality culture*. Deming menekankan bahwa sistem operasi yang baik merupakan tanggung jawab manajemen sepenuhnya. Karyawan tidak akan mampu menghasilkan produk dengan kualitas yang berada diatas kemampuan produksi perusahaan. Deming memiliki empat belas poin penting dalam manajemen yang perlu diperhatikan jika ingin mencapai *total quality management* yang baik yaitu:

1. *Create a consistency of purpose toward improvement of product and service with the aim to become competitive, stay in business and provide jobs.*

Tumbuhkan terus menerus tekad yang kuat dan perlunya rencana jangka panjang berdasarkan visi ke depan dan inovasi baru untuk meraih mutu

2. *Adopt a new philosophy: We are in a new economic age*

Adopsi filosofi yang baru. Termasuk didalamnya adalah cara-cara atau metode baru dalam bekerja

3. *Cease dependence on mass inspections to improve quality*

Hentikan ketergantungan pada pengawasan jika ingin meraih mutu. Setiap orang yang terlibat karena sudah bertekad menciptakan mutu hasil produk/jasanya, ada atau tidak ada pengawasan haruslah selalu menjaga mutu kinerja masing-masing.

4. *End the practice of awarding business on the basis of price tag alone*

Hentikan hubungan kerja yang hanya atas dasar harga. Harga harus selalu terkait dengan nilai kualitas produk atau jasa.

5. *Improve constantly and forever the system of production and service, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease cost*

Selamanya harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap kualitas dan produktivitas dalam setiap kegiatan

6. *Institute training on the job*

Lembagakan pelatihan sambil bekerja (*on the job training*), karena pelatihan adalah alat yang dahsyat untuk pengembangan kualitas kerja untuk semua tingkatan dalam unsur lembaga.

7. *Improve leadership*

Lembagakan kepemimpinan yang yang membantu setiap orang untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan baik misalnya: membina, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain – lain

8. *Drive out fear so that everyone may work effectively for the company*

Hilangkan sumber-sumber penghalang komunikasi antar bagian dan antar individu dalam lembaga.

9. *Break down barriers between departments*

Hilangkan sumber-sumber yang menyebabkan orang merasa takut dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien.

10. Eliminate slogans, exhortations and targets for the workforce that ask for zero defects and new levels of productivity

Hilangkan slogan-slogan dan keharusan-keharusan kepada staf. Hal seperti itu biasanya hanya akan menimbulkan hubungan yang tidak baik antara atasan dan bawahan; atau lebih jauh akan menjadi penyebab rendahnya mutu dan produktivitas pada sisten organisasi; bawahan hanya bekerja sekedar memenuhi keharusan saja.

11. Eliminate work standards on the factory floor

Hilangkan kuota atau target-target kuantitatif belaka. Bekerja dengan menekankan pada target kuantitatif sering melupakan kualitas.

12. Remove barriers that rob workers of their right to pride in the quality of their work

Singkirkan penghalang yang merebut/merampas hak para pimpinan dan pelaksana untuk bangga dengan hasil kerjanya masing-masing.

13. *Institute a vigorous program of education and self improvement*

Lembagakan program pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan diri bagi semua orang dalam lembaga. Setiap orang harus sadar bahwa sebagai profesional harus selalu meningkatkan kemampuan dirinya

14. *Put everybody in the company to work to accomplish the transformation*

Libatkan semua orang dalam lembaga ikut dalam proses transformasi menuju peningkatan mutu. Ciptakan struktur yang memungkinkan semua orang bisa ikut serta dalam usaha memperbaiki mutu produk/jasa yang diusahakan.

Deming juga memiliki konsep *continuous improvement* dimana TQM memiliki siklus yang diberi nama *Deming Cycle* atau sering disebut juga PDCA yang merupakan hasil dari kebutuhan perusahaan untuk memproduksi barang atau memberikan jasa sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan berfokus kepada persediaan bahan baku di setiap departemen sehingga dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan yang dibutuhkan konsumen. Ada empat langkah untuk siklus tersebut menurut Deming yaitu:

1. *Plan: Design a consumer research methodology which will inform business process components.*

Artinya merencanakan Sasaran dan Proses apa yang dibutuhkan untuk menentukan hasil yang sesuai dengan spesifikasi tujuan yang ditetapkan

2. *Do: Implement the plan to measure its performance.*

Artinya melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. *Check: Check the measurements and report the findings to the decision makers*

Artinya melakukan evaluasi terhadap sasaran dan proses serta melaporkan apa saja hasilnya. Kita mengecek kembali apa yang sudah kita kerjakan, sudahkah sesuai dengan standar yang ada atau masih ada kekurangan.

4. *Act/Adjust: Draw a conclusion on the changes that need to be made and implement them.*

Artinya melakukan evaluasi total terhadap hasil sasaran dan proses dan menindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Jika ternyata apa yang telah kita kerjakan masih ada yang kurang atau belum sempurna, segera melakukan action untuk memperbaikinya.

Menurut Philip B. Crosby dalam bukunya yang berjudul *Quality is Free* yang dikutip oleh Heizer & Barry, berpendapat bahwa manajemen yang baik adalah manajemen yang dapat mencegah munculnya *cost of poor quality* dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar sejak proses

pertama. Crosby menambahkan bahwa sebenarnya tidak ada alasan bagi perusahaan untuk memiliki produk atau *service* yang cacat. Crosby memiliki empat belas langkah untuk *quality improvement* yaitu:

1. *Make it clear that management is committed to quality for the long term.*

Komitmen pada pimpinan. Inisiatif pencapaian mutu pada umumnya oleh pimpinan dan dikomunikasikan sebagai kebijakan secara jelas dan dimengerti oleh seluruh unsur pelaksana lembaga.

2. *Form cross-departmental quality teams.*

Bentuk tim perbaikan mutu yang bertugas merumuskan dan mengendalikan program peningkatan mutu.

3. *Identify where current and potential problems exist*

Identifikasikan dimana letak masalah yang ada sekarang dan masalah – masalah yang bisa muncul di masa depan.

4. *Assess the cost of quality and explain how it is used as a management tool.*

Menghitung biaya mutu. Setiap mutu dari suatu produk/jasa dihitung termasuk didalamnya antara lain: kalau terjadi pengulangan pekerjaan jika terjadi kesalahan, inspeksi/supervisi, dan test/ percobaan.

5. *Improve the quality awareness and personal commitment of all employees.*

Membangkitkan kesadaran akan mutu bagi setiap orang yang terlibat dalam proses produksi/jasa dalam lembaga.

6. *Take immediate action to correct problems identified.*

Melakukan tindakan perbaikan. Untuk ini perlu metodologi yang sistematis agar tindakan yang dilakukan cocok dengan penyelesaian masalah yang dihadapi, dan karenanya perlu dibuat suatu seri tugas-tugas tim dalam agenda yang cermat. Selama pelaksanaan sebaiknya dilakukan pertemuan reguler agar didapat feed back dari mereka

7. *Establish a zero defect program.*

Lakukan perencanaan kerja tanpa cacat (zero defect planning) dari pimpinan sampai pada seluruh staf pelaksana.

8. *Train supervisors to carry out their responsibilities in the quality program.*

Adakan pelatihan pada tingkat pimpinan (supervisor training) untuk mengetahui peranan mereka masing-masing dalam proses pencapaian mutu, istimewa bagi pimpinan tingkat menengah.

Lebih lanjut juga bagi pimpinan tingkat bawah dan pelaksananya.

9. *Hold a Zero Defects Day to ensure all employees are aware there is a new direction.*

Adakan hari tanpa cacat, untuk menciptakan komitmen dan kesadaran tentang pentingnya pengembangan staf.

10. *Encourage individuals and teams to establish both personal and team improvements.*

i. Setiap tim/bagian merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan tepat dan harus dapat diukur keberhasilannya.

11. *Encourage employees to tell management about obstacles they face in trying to meet quality goals.*

Berusaha menghilangkan penyebab kesalahan . Ini berarti sekaligus melakukan usaha perbaikan. Salah satu dari usaha ini adalah adanya kesempatan staf mengkomunikasikan kepada atasannya mana diantara pekerjaannya yang sulit dilakukan.

12. *Recognize employees who participate.*

Harus ada pengakuan atas prestasi (*recognition*) bukan berupa uang, tapi misalnya penghargaan atau sertifikat dan lainnya sejenis.

13. *Implement quality controls to promote continual communication.*

Bentuk suatu Komisi Mutu, yang secara profesional akan merencanakan usaha-usaha perbaikan mutu dan menonotor secara berkelanjutan

14. *Repeat everything to illustrate that quality improvement is a never-ending process.*

Lakukan ulang semua prosesnya, karena program mencapai mutu adalah proses yang tidak akan pernah berakhir

2.1.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Manfaat yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Menurut M.N. Nasution (2015,p.43) manfaat *total quality management* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan *total quality management* adalah:

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*)

sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

Selain itu menurut Tjiptono dan Diana (2001,p.10), perusahaan yang berhasil mengimplementasikan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat yang pada akhirnya mampu meningkatkan laba serta daya saing perusahaan antara lain:

1. Rute pertama yaitu rute pasar

Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

2. Rute kedua yaitu rute biaya

Perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.1.4 Unsur-Unsur *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yang dikembangkan oleh Goetsch & Davis dalam M.N. Nasution (2015,p.18-19):

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

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 dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma 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 *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan 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 makin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang 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 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 tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

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

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

2.1.5 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Menurut Tjiptono & Diana (2001,p.19) ada beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan *Total Quality Management* yaitu:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
2. *Team mania*.

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan, untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus

melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6. *Empowerment* yang bersifat *premature*

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* (pemberdayaan) kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.1.6 Perbedaan Antara Barang dan Jasa

Barang (*Goods*) adalah aktivitas ekonomi dimana memproduksi sebuah produk yang memiliki bentuk fisik (*tangible product*). Jasa (*Services*)

adalah aktivitas ekonomi dimana memproduksi sebuah produk yang tidak memiliki bentuk fisik (*intangible product*).

Menurut Mursid (2005,p.116), bahwa pengertian jasa adalah kegiatan yang mampu diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakikatnya bersifat tidak teraba, untuk memenuhi suatu kebutuhan, dan juga tidak harus terikat pada suatu penjualan produk atau jasa yang lain..

Menurut Gaspersz (1997), pengertian jasa adalah suatu hasil yang diciptakan melalui aktivitas dalam keterkaitan antara pemasok dan pelanggan dengan melalui aktivitas internal pemasok untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Jay Heizer, ada beberapa hal mendasar yang membedakan antara barang dengan jasa, yaitu:

- 1) Jasa biasanya tidak memiliki bentuk fisik (*intangible*).
- 2) Jasa biasanya diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan (*produced and consumed simultaneously*).
- 3) Jasa biasanya bersifat unik (*unique*).
- 4) Jasa biasanya memiliki tingkat interaksi yang tinggi dengan pelanggan (*high customer interaction*).
- 5) Jasa memiliki inkonsistensi terhadap definisi produk (*inconsistent product definition*).
- 6) Jasa biasanya lebih berbasis pada pengetahuan (*knowledge based*).
- 7) Jasa lebih sering terdispersi (*dispersed*).

Beberapa pengertian tersebut memberikan suatu kesimpulan bahwa jasa adalah kegiatan ekonomi dengan hasil keluaran yang tidak berwujud yang ditawarkan dari penyedia jasa yakni perusahaan kepada pengguna jasa atau konsumen.

2.1.7 Manajemen Kualitas (*Quality Management*)

Menurut Jay Heizer dalam buku *Principles of Operations Management* (2008: 194-195) kualitas (*quality*) adalah totalitas dari fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa dimana memiliki kemampuan untuk memuaskan pelanggan atau memenuhi kebutuhannya.

Menurut Dr. Joseph M. Juran, manajemen kualitas memiliki definisi tentang manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik:

- 1) Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas.
- 2) Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis.
- 3) Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking: fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi, disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- 4) Sasaran disebarakan ke tingkat yang mengambil tindakan.
- 5) Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
- 6) Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
- 7) Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
- 8) Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik.
- 9) Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

2.1.8 Dimensi Kualitas Produk

Menurut Vincent Gaspersz yang dikutip dalam buku *Total Quality Management*, menurut David Garvin (1987), ada delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, yaitu:

1) Performansi (*performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk itu dan merupakan karakteristik utaman yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2) *Features*

Merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan – pilihan dan pengembangannya

3) Keandalan (*reliability*).

Berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

4) Konformansi (*conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

5) *Durability*

Merupakan ukuran masa pakai suatu produk.

6) Kemampuan pelayanan (*serviceability*)

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, keramahan/kesopanan, kompetensi, kemudahan serta akurasi dalam perbaikan.

7) Estetika (*aesthetics*)

Merupakan karakteristik yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

8) Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*)

Bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk itu seperti: meningkatkan harga diri, dll.

2.1.9 Dimensi Kualitas Jasa

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2012,p.174), dimensi kualitas jasa terbagi menjadi 5 dimensi pokok, yaitu: bentuk fisik (*tangible*), keandalan (*service reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*). Bukti fisik adalah bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, maupun representasi fisik dari jasa. Keandalan adalah konsistensi kerja (*performance*) dari pemberi jasa dalam melaksanakan jasa yang telah dijanjikan. Daya tanggap adalah kemauan atau kesiapan dari pemberi jasa untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan. Jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan para karyawan, serta kemampuan mereka untuk meyakinkan kepercayaan pelanggan terhadap

pemberi jasa. Empati adalah kepedulian dan perhatian terhadap pelanggan yang diberikan oleh perusahaan pemberi jasa.

Dalam buku Jay Heizer dan Barry Render (2008), dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisa karakteristik dari suatu kualitas jasa, yaitu:

1) *Reliability*

Konsistensi dari performansi dan keandalan. Artinya suatu perusahaan memberikan suatu jasa tepat pada waktunya dan perusahaan menepati janjinya.

2) *Responsiveness*

Kemauan atau kesiapan dari karyawan untuk menyediakan jasa.

3) *Competence*

Kepemilikan atas pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan jasa tersebut.

4) *Access*

Kemudahan untuk digunakan dan dijangkau.

5) *Courtesy*

Kesopanan, rasa hormat, pengertian, dan keramahan dari karyawan yang siap untuk dihubungi.

6) *Communication*

Menjaga agar pelanggan terus mendapatkan informasi dalam bahasa yang dapat mereka mengerti dan mendengarkan mereka.

7) *Credibility*

Kepercayaan dan kejujuran.

8) *Security*

Keamanan dari ancaman bahaya, resiko, dan keraguan.

9) *Understanding/knowing the customer*

Melakukan usaha untuk mengetahui dan mengerti kebutuhan konsumen.

10) *Tangible*

Bukti fisik dari suatu jasa.

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Jenis	Pengarang	Hasil
1	<i>“Critical Success Factors of TQM in Service Organization : A Proposed Model”</i>	Jurnal	Talib, Faisal and Rahman, Zillur (2010)	Hasil penelitian ini menunjukkan urutan tingkat kepentingan <i>“Critical Success Factor”</i> mana yang mendukung performa suatu perusahaan dengan penerapan TQM di sektor perusahaan jasa
2	<i>“Impact of Total Quality Management and Service Quality in the Banking Sector”</i>	Jurnal	Talib, Rahman, dan Qureshi (2012)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM merupakan hal penting dalam sektor perbankan secara umum untuk menghasilkan keunggulan yang kompetitif. TQM membutuhkan waktu dan merupakan proses jangka panjang, namun TQM adalah sebuah langkah untuk menjadi lebih baik
3	<i>“Quality Management</i>	Jurnal	Abu – Jarour (2013)	Hasil penelitian ini menyetujui bahwa aplikasi TQM yang terintegrasi secara terstruktur bisa

	<i>Practices and Their Impact on Organizational Performance</i>			meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kepuasan konsumen, kinerja SDM perusahaan, dan kinerja manajerial organisasi
4	<i>“Total Quality Management in Indian Industries: Relevance, Analysis, and Direction”</i>	Jurnal	Kumar, Garg (2009)	Hasil penelitian menunjukkan pendekatan secara langsung kepada <i>top level management</i> untuk mengimplementasikan TQM melalui <i>customer satisfaction</i> sebagai fokus utama. <i>Customer focus</i> adalah tujuan utama dari berbagai industri untuk mencapai TQM. Secara umum TQM yang berhasil diimplementasikan mampu membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam persaingan pasar global.
5	<i>“The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms, Technovation”</i>	Jurnal	Prajogo dan Hong (2008)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM seperti fokus kepada pelanggan, kepemimpinan, dan perencanaan strategik mempunyai pengaruh yang secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6	<p><i>“An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs”</i></p>	Jurnal	Demirbag et al. (2006)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM seperti peran manajemen puncak, hubungan antar karyawan, pelatihan dan pendidikan, kebijakan mutu, dan manajemen proses mampu memberikan peningkatan kinerja perusahaan.</p>
---	---	--------	------------------------	--

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Sumber: Data diolah oleh Penulis

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, seperti pada penelitian yang telah dilakukan oleh Demirbag et al. (2006) Prajogo dan Hong (2008). Berikut kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah oleh penulis

2.4 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan uji hipotesis 2 - *tailed test* yang terdapat dalam uji regresi. Berikut ini adalah hipotesis penelitian ini:

H0: *Customer Focus* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H1: *Customer Focus* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H0: *Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H2: *Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H0: *Customer Focus*, dan *Reward* secara simultan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Performance*.

H3: *Customer Focus*, dan *Reward* secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Performance*.

