



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 Teori

2.1.1 Total Quality Management

1. Evolusi Total Quality Management:

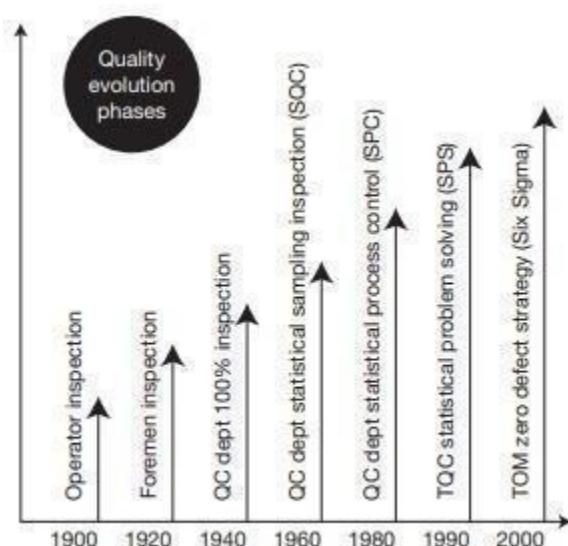
Menurut poenil Kualitas adalah efek atau hasil dari beberapa tindakan.

Penyebab di balik efeknya adalah jaminan kualitas. Istilah "kontrol" biasanya ditafsirkan melalui tindakan dan tindakan, yang diambil untuk mengarahkan perilaku atau kerja sistem atau subsistem apa pun untuk mengontrol kualitas dengan cara yang diinginkan. Bisa dalam konteks sistem mutu, pemasaran, produksi dan sumber daya manusia. Konsep pengendalian mutu total (TQC) pertama kali dipopulerkan oleh Armand V. Feigenbaum, seorang guru mutu. Ini jelas memperluas domain kegiatan dalam konteks kualitas. Ini secara positif melibatkan fungsi dan bagian bisnis lainnya. Dengan demikian, ruang lingkup meningkat dari QC ke TQC, di mana T berarti keterlibatan total dan praktik prinsip kualitas di bagian dan area lain, selain departemen produksi dan kualitas.

(Charantimath, 2016)

Orang Jepang memahami esensi kualitas dan mereka tidak hanya menerapkannya sebagai gerakan kontrol kualitas seluruh perusahaan (CWQC), tetapi juga memperluasnya lebih jauh. Maksud dan tujuan dari penggalangan tersebut sangat jelas, meliputi organisasi dari atas ke bawah. Orang dapat mengatakan bahwa mereka mengadopsi konsep asli, memeliharanya dan

memperluas domainnya lebih jauh. Sejak awal, banyak penulis tentang *Total Quality Management* telah memperlakukannya sebagai filosofi payung. Oleh karena itu, *Total Quality Management* adalah pilihan yang lebih baik daripada CWQC atau TQC. Pada abad kedua puluh satu, gerakan kualitas baru saja matang. Sistem kualitas baru telah berevolusi di atas fondasi yang diletakkan oleh Deming, Juran, dan praktisi kualitas awal Jepang.



gambar 2. 1 *Quality Evolution Phases*

sumber : Charantimath (2016)

Beberapa contoh pematangan ini adalah sebagai berikut:

- Pada tahun 2015, seri standar manajemen mutu ISO 9000 diubah dengan alasan untuk berfokus meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Masuk tahun 1995, Malcolm Baldrige National Quality Award menambahkan kriteria pada hasil bisnis ke dalam ukuran penilaian keberhasilan bagi pelamar.

- Six Sigma merupakan sebuah metodologi yang dikembangkan oleh Motorola untuk meningkatkan proses bisnisnya dengan meminimalkan cacat. Ini berkembang menjadi pendekatan organisasi yang mencapai terobosan besar dan hasil bottom-line yang signifikan. Ketika Motorola menerima Baldrige Award pada tahun 1988, Motorola membagikan praktik kualitas dengan orang lain.
- Yoji Akao mengembangkan penerapan fungsi kualitas sebagai proses untuk berfokus pada keinginan atau kebutuhan pelanggan dalam desain atau desain ulang suatu produk atau layanan.
- Versi spesifik sektor dari seri standar manajemen mutu ISO 9000 dikembangkan untuk industri seperti otomotif (QS 9000, aerospace (AS 9000) dan telekomunikasi (TL 9000 dan ISO/TS 16949) dan untuk pengelolaan lingkungan (ISO 14000) .
- Kualitas telah bergerak melampaui sektor manufaktur ke bidang-bidang seperti layanan, perawatan kesehatan, pendidikan, dan pemerintahan. penghargaan Kualitas Nasional *Malcolm Baldrige* telah menambahkan pendidikan dan perawatan kesehatan ke kategori awal manufaktur, usaha kecil, dan layanan. Banyak pendukung mendesak untuk mengadopsi kategori lain, yaitu -organisasi nirlaba| juga

2. Pengertian *Total Quality Management* :

Menurut dr juharni *total quality management* adalah total philosophy merupakan suatu paradigma total tentang perbaikan berkelanjutan yang dibagi ke ke dalam 4 dimensi. Dr. Juharni (2017)

Total Quality Management adalah proses dan tujuan yang digerakkan oleh pembeli untuk perbaikan berkelanjutan dari operasi bisnis. Ini memastikan bahwa semua pekerjaan terkait (khususnya pekerjaan karyawan) diarahkan pada tujuan bersama untuk meningkatkan kualitas produk atau kualitas layanan, serta proses produksi atau pelaksanaan layanan. Namun, fokusnya adalah pada pengambilan keputusan berdasarkan bukti, dengan penggunaan ukuran kinerja untuk memantau kemajuan (Deming). (Luthra et al., n.d.)

TQM adalah upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap bagian organisasi. Total adalah Kualitas yang melibatkan semua orang dan semua aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan. Serta Kualitas adalah Kesesuaian dengan persyaratan (memenuhi persyaratan pelanggan). Sedangkan Manajemen adalah Kualitas yang dapat dan harus dikelola. Oleh karena itu, *Total quality management* adalah proses untuk mengelola kualitas. Ini dipandang sebagai cara hidup yang kontinu dan filosofi perbaikan secara berkala.

Maka *Total Quality Management (TQM)* menggambarkan pendekatan manajemen sebagai alat kesuksesan dalam jangka yang panjang melalui faksi kepuasan pelanggan. Dalam upaya *Total Quality Management (TQM)*, semua anggota di dalam organisasi berpartisipasi tujuannya untuk meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya pada tempat dimana mereka bekerja. Charantimath (2016)

Dalam riset manajemen operasi, manajemen kualitas total dianggap sebagai filosofi manajemen perusahaan yang mencari perbaikan terus-menerus dalam setiap operasi bisnis melalui konsep kualitas total mulai dari penyediaan dan

akuisisi sumber daya hingga memberikan dukungan pelanggan dan *after sales service*. TQM dapat secara efektif dianut oleh sektor manufaktur dan jasa. Sejumlah penelitian mengacu pada TQM sebagai sumber keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja. Eniola et al., (2019)

TQM menunjukkan baik "filsafat dan seperangkat prinsip panduan yang mewakili fondasi organisasi yang terus berkembang". Ini adalah filosofi manajemen kontemporer yang didasarkan pada seperangkat indikator dan konsep manajemen modern mengenai upaya inovatif, definisi administrasi dasar, dan keterampilan teknis khusus. Indikator dan konsep tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja, perbaikan, dan pengembangan berkelanjutan. TQM diadopsi di banyak organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan dan produknya, membantu mengurangi tingkat cacat, dan mendapatkan kepuasan pelanggan. Secara umum, praktik TQM dalam organisasi diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yaitu praktik lunak dan praktik keras. Soft practice adalah faktor jangka panjang yang merupakan sisi intangible dari praktik dan berkaitan dengan aspek perilaku dan manajemen, dan harus ada dalam strategi TQM perusahaan, termasuk "Fokus Pelanggan", "Sistem Kualitas", "Hubungan dan Manajemen Pemasok", "Perencanaan Strategis" dan "Kepemimpinan". Sementara praktik keras adalah sisi nyata dari praktik TQM, yang bertujuan untuk memaksimalkan efek praktik lunak, dan berkaitan dengan perangkat TQM dan peningkatan sistem yang dimaksudkan untuk meningkatkan praktik lunak TQM. Praktik keras TQM termasuk "Peningkatan Berkelanjutan" dan "Manajemen dan Efisiensi Proses" (Pattanayak et al., 2017). Tidak heran jika TQM telah menjadi perwakilan kesuksesan bagi sebagian besar organisasi secara global melalui

peningkatan reputasi organisasi dan citra public. Tortorella et al., (2020)

Total quality management memiliki definisi yang berbeda sepanjang waktu terutama, manajemen kualitas total didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang meningkatkan kinerja organisasi dan mencakup serangkaian faktor teknis dan sosial budaya. Ada konsensus dalam mengidentifikasi manajemen kualitas total sebagai konstruksi multi-item yang melampaui pemanfaatan tunggal standar dan ukuran kualitas. Hal ini juga dipandang sebagai pendekatan sistematis untuk mengembangkan perilaku organisasi yang diharapkan. yang bertujuan untuk mempromosikan manajemen yang memiliki fokus pada manusia, mendorong partisipasi karyawan dan budaya kolaboratif untuk mau mengalami meningkatkan dan menambah nilai bagi pelanggan. Mengenai dimensi manajemen kualitas total, para peneliti telah mengusulkan ukuran dan definisi berbeda yang agak saling melengkapi.Essel (2020)

TQM ini mencakup prinsip-prinsip yang terkait dengan kepemimpinan manajemen puncak, kebijakan kualitas, peran departemen kualitas, pelatihan, keterlibatan/hubungan karyawan, kerja tim, fokus pelanggan, informasi dan analisis kualitas, manajemen proses, peningkatan berkelanjutan, manajemen kualitas pemasok, kualitas strategi perencanaan, benchmarking, desain produk dan layanan, tanggung jawab sosial, kepuasan karyawan dan budaya organisasi.

Pambreni et al., (2019)

3. Karakteristik *Total Quality Management*

Menurut juhani terdapat 4 dimensi dalam *total quality management*:

Juharni (2017)

1. Pengembangan perorangan dan profesional

Total quality management berkaitan dengan kepribadian setiap karyawan di dalam perusahaan. Setiap karyawan harus mengembangkan dirinya sendiri untuk dapat menjadi lebih baik. Dengan karyawan memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi yang akan membuat karyawan siap bekerja dan menerima segala sistem baru yang perusahaan luncurkan. Salah satu karakteristik *total quality management* adalah memiliki karyawan yang profesional sehingga setiap karyawan diharuskan untuk dapat mengembangkan dirinya agar sistem *total quality management* dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Hubungan inter-profesional

Karakteristik kedua dalam *total quality management* adalah hubungan interpersonal dengan sesama karyawan didalam perusahaan. Setiap karyawan harus saling membantu membangun hubungan yang baik satu karyawan dengan lainnya. Membangun persaingan yang sehat antara karyawan dengan tidak menjatuhkan karyawan lain untuk kepentingan dirinya sendiri. Dengan karyawan bersikap profesional maka akan mudah dalam hubungan interpersonal yang baik antara karyawan satu dengan yang lainnya.

3. Efektivitas manajerial

Seorang manajer dalam perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar dibandingkan dengan yang karyawan lainnya. Sebagai seorang manajer tidak hanya mengerjakan tugas pekerjaan namun harus mengerjakan beberapa tanggung jawab yaitu :

- Membuat visi , misi dan target dalam jangka waktu yang panjang
- Menentukan bisnis inti atau (*core business*) dan mengembangkan kompetensi bisnis inti secara rutin dan secara kontinu untuk meningkatkan kualitas.
- Membuat perencanaan pelaksanaan visi dan tahapan yang realistik yaitu dengan pengukuran kualitas yang konsisten dan baik
- Pengembangan dalam kualitas sumber daya manusia atau karyawan adalah strategi bisnis yang terpadu
- Mengembangkan kreativitas karyawan dan daya inovasi sumber daya manusia dengan pemberdayaan serta meningkatkan motivasi karyawan di dalam bekerja dan kualitas kinerjanya.
- Dalam pengambilan keputusan dilakukan harus mau untuk mendengar semua -suarall konsumen tanpa pandang konsumen tersebut, proses produksi dan karyawan agar terjalin komunikasi yang efektif dan efisien.

Sebagai seorang manajer harus mampu melaksanakan tugas tugas diatas sebagai tanggung jawabnya. Dengan melaksanakan hal tersebut secara sistematis dan terstruktur maka manajer tersebut menjalankan sistem *total quality management* dengan baik dan sesuai. (Dr. Juharni, 2017)

4. Produktivitas organisasi

Dalam sebuah perusahaan atau bisnis berskala kecil sekalipun terdapat proses bisnis yaitu input , process dan output. Proses bisnis mulai dari barang belum jadi hingga barang tersebut dipesan oleh konsumen dan sampai pada konsumen menjadi barang yang siap digunakan.

- Input

Input yang dimaksud ialah terdapat pesanan dari konsumen dan barang mentah dari supplier.

- Proses

Proses merupakan bagian dari pengelolaan barang mentah menjadi barang yang siap digunakan oleh konsumen akhir.

- Output

Barang yang telah diproses kemudian menjadi produk yang dijual oleh konsumen dan kemudian barang tersebut dapat secara langsung digunakan oleh konsumen akhir. Produktivitas perusahaan adalah proses jalannya bisnis dalam suatu perusahaan. Barang yang masih belum jadi menjadi barang jadi sehingga dapat menjadi produk perusahaan kemudian dijual kepada konsumen. Sebelum barang dikirimkan kepada konsumen, perusahaan harus melakukan *quality control* atau pengecekan akhir terhadap produk sebelum barang tersebut diperjual belikan. Produk merupakan hal terpenting dalam perusahaan karena jika produk yang sampai ketangan konsumen cacat atau hal merugikan lainnya akan merusak citra perusahaan. Produktivitas perusahaan juga termasuk kinerja karyawan. Karyawan harus bekerja dengan baik agar proses bisnis berjalan sempurna.

4. Prinsip Umum *Total Quality Management*

a. Prinsip *Total Quality Management* menurut Juhani dalam bukunya:

- *Customer focus*

Dalam sebuah perusahaan pelanggan merupakan hal terpenting atau objek di dalam perusahaan. Karena tujuan perusahaan adalah memuaskan konsumen agar konsumen dapat merasakan kepuasan dan loyal terhadap perusahaan.

- *Quality leadership*

Manajer dan jajarannya harus memiliki gaya kepemimpinan yang berkualitas. Manajer dan jajaran atasan harus dapat memimpin bawahannya dengan bijaksana dan sesuai dengan budaya perusahaan yang membangun. Atasan harus memimpin bawahannya dengan adil dan tidak mementingkan kepentingannya sendiri melainkan kepentingan perusahaan.

- *Stakeholder focus*

Fokus kedua dalam perusahaan selain konsumen adalah pemangku kepentingan atau *stakeholder* yaitu pemegang saham. Perusahaan harus mau mendengar dan menerima masukan dari stakeholder, karena bagaimanapun mereka juga memiliki peranan dalam perusahaan serta mereka mengerti secara mendalam bagaimana jalannya bisnis.

- *Integrated business strategy*

Falsafah dan perencanaan kualitas sudah diaplikasikan atau dijalankan di dalam strategi bisnis. Setiap perusahaan memiliki perencanaan strategi perusahaannya masing masing. Setiap perusahaan harus dapat menyusun strategi perusahaan yang terencana agar perusahaan memiliki panduan dalam menjalankan bisnis serta dapat memperoleh profit lebih.

- *Teamwork*

Dalam sistem *total quality management* harus terdapat kerja sama pada setiap jajaran dalam perusahaan. Baik sesama karyawan dan karyawan dengan atasannya. Karena jika tidak terjalin kerja sama tim yang baik maka akan sulit dalam melaksanakan sistem *total quality management*. Karena untuk melaksanakan *total quality management* yang baik memerlukan kerja sama antara semua pihak dalam perusahaan tanpa memandang jabatan dan posisinya di dalam perusahaan.

- *Empowerment*

Dalam prinsip ini yaitu merupakan pemberian wewenang dan otoritas atasan terhadap bawahannya.

- *Process management*

Proses manajemen harus dipastikan memiliki kualitas dan kuantitas yang baik. Proses manajemen yang dimaksud adalah mulai dari input, proses hingga output. Proses produksi hingga pendistribusian harus dilakukan secara terstruktur.

- *Aset management*

Aset perusahaan merupakan salah satu hal penting yang menggerakan perusahaan. Asset manajemen harus yang efisien dan dapat di bungakan.

- *Continuous improvement*

Dalam *total quality management* harus terdapat perbaikan yang dilakukan secara terus menerus. Jika terdapat kesalahan dan kendala perusahaan harus cepat menangani dan menyelesaiakannya.

- *Learning organization*

Perusahaan harus menanamkan paradigma kepada setiap karyawan , manajer dan jajarannya untuk terus mau belajar. Perusahaan dapat membuat pelatihan kepada karyawan supaya karyawan dapat memperkaya ilmu mereka. Begitu juga dengan manajer dan jajarannya harus memiliki kemauan untuk terus belajar walaupun sudah berada pada posisi yang tinggi.

- *Measurement*

Setiap proses dalam perusahaan harus dapat diukur. Segala sesuatu yang dijalankan oleh perusahaan harus memiliki pengukuran yang dapat diuji.

- *Marketing management*

Dalam sistem *total quality management* perusahaan harus memasarkan produknya kepada konsumen secara kreatif agar pasar perusahaan semakin luas. Dengan memasarkan produk , perusahaan akan mendapatkan target market yang lebih luas dan banyak.

- *Value added*

Perusahaan harus mampu menciptakan *value* atau nilai terhadap produk yang dijual oleh perusahaan. Produk harus memiliki nilai agar customer memilih produk perusahaan kita dibandingkan dengan merk yang lainnya. (Dr. Juharni, 2017)

b. Menurut buku sunil prinsip utama *Total Quality Management* adalah (Luthra et al., n.d.) :

1. *Commitment from the Management*

1. *Plan (drive, direct).*

2. *Do (deploy, support, and participate).*

3. *Check (review).*

4. *Act (recognise, communicate, revise).*

2. *Employee Empowerment*

1. *Training.*

2. *Excellence team.*

3. *Measurement and recognition.*

4. *Suggestion scheme.*

3. *Continuous Improvement*

1. *Systematic measurement.*

2. *Excellence teams.*

3. *Cross-functional process management.*

- 
5. *Attain, maintain, improve standards.*
 6. *Customer Focus*
 7. *Partnership with suppliers.*
 8. *Service relationship with internal customers.*
 9. *Customer-driven standards.*
 10. *Never compromise quality.*

menurut buku pearson Prinsip manajemen mutu adalah sekumpulan aturan atau keyakinan yang komprehensif dan mendasar untuk memimpin dan menjalankan sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini ditunjukan dengan cara perusahaan terus meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang, dengan berfokus pada pelanggan sambil memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan. Prinsip-prinsip manajemen mutu memberikan pemahaman dan pedoman tentang penerapan manajemen mutu dalam suatu organisasi. Sesuai dengan Organisasi Internasional untuk Standarisasi (ISO), terdapat 8 prinsip dalam manajemen mutu yang dapat memfasilitasi penciptaan budaya kerja yang berkualitas dan keberhasilan penerapan manajemen mutu di organisasi mana pun.

1. Organisasi yang berfokus pada pelanggan

Organisasi bergantung pada pelanggan atau pengguna akhir karenanya harus fokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan masa depan serta memenuhi keinginan pelanggan tersebut dan berusaha untuk memberikan lebih dari yang diharapkan pelanggan. Organisasi yang berfokus pada pelanggan

menghasilkan produk dan layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan. Ini dapat dicapai dengan tindakan berikut:

- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan
- Merancang produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan
- Memproduksi dan mengirimkan produk sesuai desain
- Meningkatkan layanan purna jual dan menangani keluhan dengan cepat
- Mengukur kepuasan pelanggan
- Tingkatkan kualitas untuk menyenangkan pelanggan

2. Kepemimpinan

Pemimpin atau atasan didalam organisasi harus menetapkan arahan dan menciptakan nilai kualitas yang jelas dan terlihat, harapan tinggi, dan pendekatan yang berorientasi pada pelanggan. Nilai-nilai, arahan, dan harapan ini perlu ditujukan kepada semua pemangku kepentingan. Para pemimpin perlu memastikan terciptanya strategi, sistem dan metode untuk mencapai keunggulan. Strategi dan nilai-nilai harus menjadi dasar pada semua kegiatan dan keputusan di dalam perusahaan. Para pemimpin atau atasan harus berkomitmen untuk pengembangan seluruh tenaga kerja dan harus mendorong partisipasi, pembelajaran, inovasi dan kreativitas kepada seluruh karyawan. Melalui peran pribadi mereka dalam perencanaan, komunikasi, tinjauan atau kinerja organisasi dan pengakuan karyawan para pemimpin harus menjadi panutan yang

memperkuat nilai dan harapan serta membangun kepemimpinan dan inisiatif di seluruh organisasi.

3. Keterlibatan orang

Keterlibatan orang merupakan salah satu pendekatan untuk meningkatkan kualitas terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan produktivitas perusahaan. Melibatkan semua karyawan di semua tingkat manajemen untuk keuntungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan budaya kerja perusahaan yang baik, menyediakan sistem kerja dan lingkungan kerja yang menarik serta membangun kemampuan orang-orang untuk melakukan tugas yang diberikan dalam organisasi.

4. Pendekatan proses

Hasil yang ditargetkan untuk dicapai lebih efisien jika sumber daya dan aktivitas terkait direncanakan sebagai suatu proses. Pada setiap bagian proses harus dipastikan berjalan baik dan sesuai yang ditentukan.

5. Pendekatan sistem untuk manajemen

Mengidentifikasi, memahami, dan mengelola sistem proses yang saling terkait untuk tujuan tertentu berkontribusi pada kemanjuran dan efisiensi organisasi

6. Perbaikan terus-menerus

Tujuan permanen sebuah organisasi adalah harus secara berkala meningkatkan kinerja perusahaan dengan memenuhi kebutuhan semua pihak

terutama adalah pelanggan. Jika terjadi kesalahan perusahaan harus mau untuk belajar memperbaiki keadaan dan mencegah hal yang sama terjadi.

7. Pendekatan faktual

Keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi yang logis atau intuitif. Tujuan pendekatan faktual adalah untuk pengambilan keputusan di dalam perusahaan supaya hasil lebih baik.

8. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok yang saling menguntungkan

Kemampuan organisasi dan pemasoknya untuk menciptakan nilai ditingkatkan dengan hubungan yang saling menguntungkan.

5. Delapan Elemen *Total Quality Management* (Luthra et al., n.d.)

a. Etika

Etika pada dasarnya adalah prinsip disiplin, disiplin baik dan jahat dalam situasi apapun. Etika organisasi adalah kode etik profesi yang berlaku untuk semua karyawan dan mereka diharapkan mengikutiinya dengan seksama dalam melaksanakan pekerjaannya. Etika individu mencakup hak atau kesalahan pribadi.

b. Integritas

Total Quality Management memiliki unsur integritas yang menyiratkan kejujuran, moral, nilai, ketidak berpihakan, penghargaan terhadap fakta, dan ketulusan. Fitur integritas adalah apa yang diharapkan dan pantas diterima oleh

klien (internal atau eksternal). Kurangnya integritas dianggap sebagai duplikasi dan diyakini bahwa *Total Quality Management* tidak akan bertahan dalam lingkungan duplikasi.

c. Kepercayaan

Setelah mempelajari etika dan integritas, peran kepercayaan menjadi sangat penting. Kepercayaan adalah produk sampingan dari integritas dan perilaku etis. Tanpa kepercayaan, kerangka *Total Quality Management* tidak dapat dibangun. Kepercayaan memastikan partisipasi penuh dari setiap bagian perusahaan. Ini memungkinkan akuntabilitas yang mendorong kesenangan kepemilikan dan mendorong komitmen.

d. Pelatihan

Pelatihan memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas karyawan. Semakin baik pelatihan maka semakin produktif karyawan dalam bekerja. Pelatihan karyawan secara berkala menanamkan ketelitian dalam penerapan manajemen kualitas total. Implementasi *Total Quality Management* tingkat departemen dilakukan oleh supervisor. Mereka juga membantu memastikan karyawan mereka mendapatkan pengetahuan yang lebih baik dari sebelumnya.

e. Kerjasama tim

Untuk menggunakan sumber daya secara efektif, perlu untuk bekerja sebagai sebuah tim. Kerja tim adalah aspek penting dari *Total Quality Management* yaitu penting dalam membuat bisnis menjadi sukses. Melalui penggunaan alat ini

perusahaan akan mendapatkan solusi masalah yang lebih cepat dan efisien. Kerja tim membantu menjadi lebih baik dan solusi yang lebih permanen untuk meningkatkan berbagai proses dan operasi.

f. Kepemimpinan

Ini mungkin merupakan elemen terpenting dari manajemen kualitas total. Tanpa pemimpin organisasi tidak dapat berjalan dengan baik dan sempurna. Kepemimpinan ada di dalam setiap organisasi atau perusahaan. Seorang manajer diharapkan dapat memberikan tujuan dan visi yang menginspirasi dan sekaligus menentukan langkah-langkah strategis untuk bergerak maju dalam bisnis yang dapat dipahami oleh semua karyawan. Hal tersebut merupakan beberapa persyaratan kepemimpinan dalam *Total Quality Management*. Agar *Total Quality Management* berhasil dalam bisnis supervisor harus berkomitmen untuk mengarahkan karyawannya.

g. Pengakuan

Pengakuan harus diberikan dari atasan kebawahan maupun sebaliknya serta sesama jabatan untuk memberikan dukungan afeksi setiap karyawan. Ini memberi karyawan dorongan moral untuk bekerja lebih efisien. Karyawan ingin menerima pengakuan dari atasan dan sesama pekerja untuk memuaskan diri mereka sendiri dan tim mereka. Mengamati dan memahami karyawan adalah pekerjaan paling penting dari seorang supervisor. Sebagai orang yang diakui, harga diri mereka, produktivitas, kualitas, dan upaya yang diperlukan dapat berubah secara

signifikan. Pengakuan adalah yang paling efektif bila diberikan kepada karyawan segera setelah tindakan mereka.

h. Komunikasi

Komunikasi merupakan kunci dalam segala proses dan menyatukan segala hal. Komunikasi menjadi konektivitas bagi setiap orang di dalam organisasi. Dari dasar hingga atap rumah *Total Quality Management* semuanya disatukan oleh komunikasi yang kuat. Ini bertindak sebagai penghubung dinamis antara semua elemen dalam *Total Quality Management*. Untuk memperkuat komunikasi penting untuk menjaga hubungan ide yang kuat antara pengirim dan penerima. Keberhasilan *Total Quality Management* membutuhkan komunikasi di antara semua pemangku kepentingan organisasi, termasuk pemasok yang berada di luar organisasi.

6. Pilar Dasar Total Quality Management

Menurut buku sunil terdapat 8 Pilar *total quality management* : (Luthra et al., n.d.)

a. pilar 1 : penciptaan lingkungan manajemen mutu

Filosofi manajemen mutu integral harus dimulai dengan proses di mana suasana manajemen mutu diciptakan dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelidiki dan memperbaiki masalah yang terkait dengan kualitas. Untuk itu diperlukan suatu organisasi dengan visi dan misi yang tertulis rapi terkait dengan penerapan *Total Quality Management*. Pernyataan misi dan

visi perlu diedarkan secara luas di dalam organisasi agar semua karyawan menyelaraskan diri dengannya. *Total Quality Management* adalah tantangan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Transformasi *Total Quality Management* memiliki prasyarat pengetahuan tentang fakta bahwa kualitas produk/jasa perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, program kesadaran diperlukan untuk menerapkan *Total Quality Management* untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif di dalam perusahaan..

b. pilar 2: pengembangan kerja tim

Sebuah bisnis harus ditata untuk mendapatkan umpan balik yang diperlukan pada tingkat kualitas produk/jasa dan juga untuk mendapatkan informasi yang dapat dipercaya tentang identifikasi kebutuhan aktual pelanggan. Kepuasan pelanggan harus diperhitungkan oleh semua karyawan yang secara otomatis mengamanatkan tempat kerja untuk melibatkan karyawan garis depan dalam proses pengambilan keputusan. Membangun dan menilai kontribusi tim merupakan komponen penting dari *Total Quality Management*.

c. pilar 3 : praktek alat dan teknik pengendalian mutu

Tanggung jawab utama dalam *Total Quality Management* yaitu pada karyawan. Hanya penerapan alat dan teknik yang benar yang dapat memungkinkan karyawan mengidentifikasi masalah yang tepat dengan kualitas. *Statistical Process Control (SPC)* sejauh ini merupakan alat terbaik untuk meningkatkan kualitas produk/jasa. Ini mencakup tujuh teknik dasar, yaitu, diagram Pareto, diagram alir proses, diagram sebab-akibat, kertas lembar,

histogram, diagram kontrol, dan diagram sebar. Alat teknis ini dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitasnya.

d. pilar 4: fokus pada pelanggan

Di dalam perusahaan segala proses dan yang dikerjakan yaitu untuk kepuasan pelanggan. Berorientasi pada pelanggan mengarah pada perhatian lebih pada tujuan kepuasan pelanggan yang perlu diintegrasikan dalam proses perencanaan dan pemeliharaannya dari hari ke hari. Untuk perbaikan berkelanjutan, persyaratan pelanggan harus diukur dan dipenuhi secara sistematis. Perusahaan harus mengatur dirinya sendiri untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan klien dan mendapatkan komentar yang andal dan tepat waktu tentang tingkat kualitas produk/layanan yang tersedia saat ini.

e. pilar 4: fokus pada hubungan pemasok

Penting bahwa administrasi memberikan waktu yang cukup kepada departemen pembelian untuk mengidentifikasi beberapa penyedia berbiaya rendah yang memenuhi syarat dan menganalisis informasi yang diberikan. Pemilihan pemasok yang buruk dimungkinkan jika tenggat waktu yang tidak realistik diberikan kepada departemen karena kurangnya informasi yang memadai dari penyedia. Koordinasi yang lebih baik diperlukan antara departemen yang berbeda seperti pengadaan, teknik, dan kontrol kualitas untuk mengevaluasi kualifikasi untuk proses pembuatan layanan. Hubungan kerja yang erat membutuhkan kepercayaan dan kredibilitas di antara para pemangku kepentingan. Perusahaan perlu menerapkan alat dan teknik yang tepat dengan sistem untuk membangun

hubungan yang menguntungkan dan memuaskan dengan pemasok. Beberapa dari sistem ini termasuk 'sistem pasokan'; 'perencanaan dan perencanaan lanjutan'; dan sistem perencanaan transportasi.

f. pilar 6: *benchmarking*

Salah satu alat terbaik dalam memahami dan menerapkan praktik perbaikan berkelanjutan adalah *benchmarking*. Ini membantu dalam memahami tingkat organisasi dalam hal kinerjanya dibandingkan dengan praktik terbaik di industri. Ini meminjam ide terbaik dan mengadaptasinya untuk memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Kebutuhan untuk *benchmarking* dimulai dengan identifikasi kesenjangan dalam tujuan proses yang ditetapkan dan praktik yang ada dan mencapai perbaikan yang diinginkan yang ditentukan sesuai dengan praktik terbaik. Karena *benchmarking* bukanlah strategi atau filosofi bisnis, *benchmarking* harus digunakan dengan benar untuk mencapai manfaat yang diharapkan.

g. pilar 7 : perbaikan proses

Pelatihan karyawan dan beradaptasi dengan teknologi yang lebih baru dapat mengarah pada peningkatan proses. Perbaikan proses dapat menjadi awal dari program kualitas. Sebagian besar penulis menyukai sikap tanpa cacat dan sikap 'tepat pada waktunya' untuk agenda kualitas, yang menyiratkan mentalitas nol kesalahan. Penyempurnaan melibatkan kegiatan yang terus menerus meningkatkan proses yang tidak terganggu. Ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Lebih mudah bagi semua orang untuk mengadopsi kebijakan ini

karena dengan ini membuat sesuatu menjadi lebih cepat dan lebih baik dengan sedikit pemborosan. Inovasi dan kemajuan teknologi merupakan faktor kunci dalam strategi pembaruan yang mengarah pada perbaikan penting.

h. pilar 8 : keterlibatan karyawan

Perbaikan terus-menerus dalam suatu proses dicapai ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan. Ini terjadi ketika mereka dilatih untuk membuat keputusan. Hal ini merupakan salah satu tujuan dari penerapan *Total Quality Management*. Ini membantu dalam meningkatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Jelas bahwa karyawan harus berpartisipasi dalam setiap proses perubahan, termasuk praktik manajemen mutu. Partisipasi karyawan dalam tahap implementasi dan perencanaan kegiatan penghargaan dan pengakuan sangat penting. Penghargaan atas upaya yang diapresiasi oleh administrasi harus menjadi salah satu strategi dalam memberi penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi. Sistem penghargaan penting berdasarkan pencapaian tim dapat dipertimbangkan. Sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif harus didasarkan pada evaluasi kinerja karyawan. Ini akan menjadi dasar untuk kemajuan karir mereka di perusahaan dalam hal promosi atau kenaikan gaji. Ini juga membantu dalam menyelaraskan karyawan dengan tujuan organisasi.

Menurut buku poonirma ada banyak inisiatif dan metodologi kualitas baru belakangan ini. Memperkenalkan mereka secara ad hoc tanpa sistem kualitas total dasar akan menghasilkan manfaat yang kurang optimal. Bahkan tanpa inisiatif baru, semua upaya kualitas yang berkelanjutan—peningkatan kualitas produk,

proses, moral karyawan, masalah dan kebutuhan pelanggan, perencanaan, dan sejumlah masalah lainnya—harus berjalan seperti jarum jam. Ini bahkan lebih penting di masa yang bergejolak saat ini dan lingkungan yang sangat kompetitif. Menurut buku poonil terdapat 5 pilar dalam quality management yaitu *product, process, system, people, and leadership*. Charantimath (2016)

7. Empat Tahapan Menurut Charantimath (2016)

a. Berbasis inspeksi:

Gerakan kualitas menelusuri akarnya kembali ke Eropa abad pertengahan, ketika pengrajin mulai mengorganisir diri mereka ke dalam serikat pekerja yang disebut serikat pada akhir abad ketiga belas. Sampai awal abad kesembilan belas, manufaktur di dunia industri cenderung mengikuti model ini. Sistem pabrik, dengan penekanannya pada inspeksi produk, dimulai di Inggris Raya pada pertengahan 1750-an dan berkembang menjadi Revolusi Industri pada awal 1800-an. Pada awal abad kedua puluh, produsen mulai memasukkan proses kualitas dalam praktik kualitas. Seiring berkembangnya bisnis demikian pula peran ini dan pekerjaan inspeksi penuh waktu diciptakan. Ini membawa masalah lain berikut:

- i. Terjadi masalah teknis yaitu pekerja produksi yang tidak memiliki keterampilan khusus
- ii. Terdapat beberapa inspektor yang kurang mendapatkan pelatihan

- iii. Inspektur diperintahkan untuk menerima barang cacat untuk meningkatkan produksi
- iv. Pekerja yang memiliki skill dan pengetahuan lebih dipromosikan ke pekerjaan lain, sehingga membuat tertinggalnya pekerja yang kurang terampil untuk melakukan pekerjaan operasional seperti manufaktur.

Permasalah yang telah dijabaran diatas menyebabkan terciptanya departemen inspeksi terpisah dengan "inspektur kepala", yang melapor kepada orang yang bertanggung jawab atas manufaktur atau manajer pekerjaan. Dengan dibentuknya departemen baru ini muncullah layanan-layanan yang lebih baru seperti standar, pelatihan, pencatatan data dan keakuratan alat ukur. Menjadi jelas bahwa tanggung jawab "inspektur kepala" mencakup lebih dari sekadar penerimaan produk, dan kebutuhan untuk menangani pencegahan cacat muncul.

b. Sistem kontrol kualitas:

Departemen kontrol kualitas berkembang dengan maksud untuk melakukan tindakan untuk mengontrol kualitas dengan cara yang diinginkan. Manajer kendali mutu yang mengatur departemen ini dan bertanggung jawab atas layanan inspeksi dan rekayasa kendali mutu. Pada tahun 1920-an teori statistik pertama diterapkan secara efektif untuk pengendalian kualitas. Pada tahun 1924 Shewart membuat sketsa pertamanya dari bagan kendali modern kemudian karya tersebut dikembangkan oleh Deming. Karya-karya awal Shewart, Deming, Dodge dan Romig merupakan bagian dari apa yang terdiri dari teori pengendalian proses statistik (SPC) yang ada saat ini. Namun, ada yang menggunakan teknik ini di

perusahaan manufaktur sampai akhir 1940-an. Pada saat itu, sistem industri Jepang hampir hancur dan telah mendapatkan reputasi tidak baik yaitu sebagai produsen produk tiruan yang murah dan tenaga kerja yang buta huruf. Orang Jepang mengenali masalah-masalah ini dan mulai memecahkannya dengan bantuan beberapa guru berkualitas terkemuka—Juran, Deming, dan Feigenbaum. Pada awal 1950-an, praktik manajemen mutu berkembang pesat di pabrik Jepang dan menjadi tema utama dalam filosofi manajemen Jepang. Pada tahun 1960, kontrol kualitas dan manajemen telah menjadi perhatian nasional. Kontrol kualitas, bagaimanapun, bukanlah tindakan independen; melainkan bekerja sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh jaminan kualitas. Seluruh idenya adalah untuk melihat apakah kualitas yang direncanakan benar-benar tercapai. Dengan demikian, jaminan kualitas lebih komprehensif dan kontrol kualitas adalah bagian darinya.

Pada akhir tahun 1960-an hingga awal 1970-an, impor Jepang ke AS dan Eropa meningkat secara signifikan karena produk-produknya yang lebih murah meskipun kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan rekan-rekan Baratnya. Dalam publikasi Departemen Perdagangan dan Industri tahun 1982, disebutkan bahwa pangsa perdagangan dunia Inggris menurun dan ini memiliki efek dramatis pada standar hidup di negara itu. Ada persaingan global yang ketat dan kinerja ekonomi serta reputasi kualitas negara mana pun terdiri dari reputasi dan kinerja masing-masing perusahaan dan produk/layanannya. British Standard (BS) 5750 untuk sistem mutu telah diterbitkan pada tahun 1979. Pada tahun 1983, Kampanye Mutu Nasional diluncurkan dengan menggunakan BS 5750 sebagai tema

utamanya. Tujuannya adalah untuk memberikan perhatian kepada industri tentang pentingnya kualitas untuk daya saing dan kelangsungan hidup di pasar dunia.

c. *Quality assurance*

Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) 9000 telah menjadi standar yang diakui secara internasional untuk penerapan sistem manajemen mutu. Ini terdiri dari beberapa jumlah standar yang menjadi penentuan persyaratan untuk dokumentasi, implementasi dan pemeliharaan sistem mutu. Standar-standar ini diterbitkan untuk pertama kalinya pada tahun 1987. Tujuannya adalah untuk secara efektif mendokumentasikan persyaratan sistem manajemen mutu, yang harus diterapkan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Standar-standar ini direvisi untuk pertama kalinya pada tahun 1994. Berdasarkan pengalaman nyata dari beberapa ribu perusahaan, standar-standar ini direvisi lagi yang mengarah ke versi perbaikan yang diterbitkan pada tahun 2000. Standar-standar ini dikembangkan untuk menjamin kualitas.

d. Manajemen kualitas total (*Total Quality Management*):

Kelahiran total quality di Amerika Serikat datang terdapat kaitannya terhadap revolusi kualitas di Jepang setelah Perang Dunia II. Orang Jepang menyambut baik masukan dari Amerika, Joseph M. Juran dan W. Edwards Deming, dan bukannya berkonsentrasi pada inspeksi, berfokus pada peningkatan semua proses organisasi melalui orang-orang yang menggunakannya.

Pada tahun 1969, konferensi internasional pertama tentang kontrol kualitas yang disponsori oleh Jepang, Amerika dan Eropa diadakan di Tokyo. Feigenbaum

mempresentasikan makalahnya, yang menggunakan istilah "kualitas total" untuk pertama kalinya, dan merujuk pada isu-isu yang lebih luas seperti perencanaan, organisasi dan tanggung jawab manajemen. Ishikawa mempresentasikan makalah yang menjelaskan bagaimana "kontrol kualitas total" di Jepang berbeda dalam arti bahwa itu menyiratkan "kontrol kualitas di seluruh perusahaan," dan dia menggambarkan bagaimana semua karyawan, dari manajemen puncak hingga pekerja diminta untuk belajar dan berpartisipasi dalam kontrol kualitas agar proses menjadi efektif. Pada tahun 1970-an, sektor industri mobil dan elektronik AS telah disebarluaskan oleh persaingan kualitas tinggi Jepang. Tanggapan AS yang tidak hanya berfokus pada statistik tetapi kepada pendekatan yang mencakup seluruh organisasi yaitu yang dikenal sebagai manajemen kualitas total (*Total Quality Management*). *Total Quality Management* sekarang menjadi bagian dari konsep yang jauh lebih besar yang membahas kinerja organisasi secara keseluruhan dan mengakui pentingnya proses. Ada juga bukti penelitian ekstensif yang menunjukkan manfaat dari pendekatan ini. Pada abad kedua puluh satu, *Total Quality Management* telah berkembang di banyak negara untuk membentuk kerangka kerja holistik yang bertujuan untuk membantu organisasi mencapai performa terbaiknya, terutama dalam hubungan pelanggan dan ekspansi bisnis. Di Eropa, kerangka kerja yang diadopsi secara luas adalah Model -Business Excellence atau -Excellence, yang dipromosikan oleh *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Model yang setara di Amerika Serikat adalah penghargaan Kualitas Nasional Malcolm Baldrige..

8. Kendala Menerapkan Total Quality Management

Perusahaan memiliki sejumlah kesulitan dalam menerapkan *Total Quality Management*. Beberapa kendala yang umum terjadi adalah:

a. Kurangnya Komitmen Manajemen

Manajemen harus berkomitmen sebelum menerapkan sistem *Total Quality Management*.. Agar implementasi berhasil, administrasi harus secara jelas mengomunikasikan alasan untuk mengadopsi *Total Quality Management*. Manajemen juga harus secara lengkap dan rinci dalam menyampaikan sistem *Total Quality Management* kepada semua karyawan di dalam perusahaan.

b. Ketidakmampuan untuk Mengubah Budaya Organisasi

Mengubah budaya organisasi sangat sulit dan membutuhkan waktu. Ketakutan akan perubahan harus diatasi, konflik antara mitra sosial dan perusahaan harus diselesaikan, dan fokus organisasi tidak lagi dipertahankan. Tanpa ini, tidak ada yang akan memiliki kepercayaan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kurang baik atau kurang sehat untuk dijalani karyawan harus mau untuk berpindah terhadap budaya tersebut.

c. Perencanaan yang Tidak Tepat

Semua bagian organisasi harus berpartisipasi dalam pengembangan rencana implementasi dan perubahan seiring dengan perkembangan rencana. Sebelum memulai penetapan *Total Quality Management* perusahaan harus merencanakan secara tepat dan terperinci agar dapat dijalani sesuai rencana tersebut.

d. Kurangnya Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan

Total Quality Management mengangkat masalah pendidikan dan pelatihan yang memadai. Pelatihan dan pendidikan paling efektif ketika manajemen senior memimpin pelatihan tentang prinsip-prinsip *Total Quality Management*.

e. Teknik Pengukuran yang Tidak Efektif dan Kurangnya Akses terhadap Data dan Hasil

Total Quality Management bergantung pada pengambilan keputusan berbasis data. Akses ke data dan pemulihannya yang cepat diperlukan untuk proses yang efisien. Sebuah proses untuk menciptakan dan memelihara lingkungan *Total Quality Management* harus akurat, cepat, dan dapat diandalkan.

f. Kurang Memperhatikan Pelanggan Internal dan Eksternal

Total Quality Management tidak cukup memperhatikan pelanggan internal dan eksternal. Perusahaan harus memahami perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan. Untuk menghindari kendala ini, perlu dicari cara yang tepat untuk langsung ke klien.

9. Manfaat *Total Quality Management*

Menurut buku solid Implementasi *Total Quality Management* membawa manfaat bagi organisasi:(Luthra et al., n.d.)

- Meningkatkan pengetahuan dan budaya menjaga kualitas dalam organisasi.
- Perhatian khusus dan pentingnya akan diberikan pada kerja tim.

- Ini akan mengarah pada komitmen untuk perbaikan terus-menerus.

Menurut buku poonil pearson Ada banyak keuntungan dari *Total Quality Management*. Pada dasarnya, *Total Quality Management* mengacu pada kualitas total dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kualitas produk dan kualitas hidup (di tempat kerja dan rumah). Memiliki fokus ini mengarah pada hasil bisnis yang lebih baik dan juga menguntungkan bisnis dalam beberapa cara berbeda. Berikut adalah beberapa manfaat dari *Total Quality Management* : Charantimath (2016)

1. Menciptakan budaya perusahaan yang baik

Manajemen kualitas total adalah pendekatan di mana pelanggan adalah titik fokus bisnis daripada departemen. Oleh karena itu, kualitas ditransformasikan dari isu departemen produksi menjadi entitas bisnis strategis untuk memenuhi tantangan global. Filosofi *Total Quality Management* berkisar pada pengembangan budaya yang menganjurkan komitmen total untuk kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus.

2. Ulasan yang lebih baik dari pelanggan

Manfaat lain dari *Total Quality Management* adalah pelanggan dan klien sangat puas dengan kinerjanya. Mengingat prosedur pengujian jaminan kualitas, produk perusahaan akan terus memenuhi persyaratan dan kebutuhan klien dan pelanggan. Oleh karena itu, pelanggan akan setia terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan, memperdalam hubungan mereka dengan perusahaan dan menunjukkan sensitivitas harga yang lebih rendah sambil merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada orang lain. Kepuasan pelanggan dan hasil

kinerja yang tinggi juga mungkin menghasilkan ulasan yang tinggi di berbagai publikasi dan surat kabar, yang selanjutnya meningkatkan citra perusahaan dan pada gilirannya citra bisnis.

3. Kinerja yang lebih baik dari karyawan

Melalui *Total Quality Management*, seringkali lebih banyak perhatian ditempatkan pada pemenuhan kebutuhan karyawan atau pelanggan internal. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari program dapat meningkatkan semangat kerja karyawan di tempat kerja sehingga karyawan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan *Total Quality Management*. Dengan karyawan yang bahagia dan memiliki semangat kerja yang tinggi membuat kualitas kerja karyawan meningkat membuat pefromma perusahaan juga meningkat.

2.1.2 Organizational Performance

Menurut michael armstrong (2018) manajemen kinerja adalah proses peningkatan kinerja secara terus menerus dengan menetapkan tujuan individu dan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, perencanaan kinerja untuk mencapai tujuan, meninjau dan menilai kemajuan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan orang.

Menurut michael merupakan salah satu aspek penting dalam memimpin dan mengelola suatu perusahaan atau organisasi. Bagian penting dari nilai dalam manajemen kinerja adalah menghubungkan titik-titik antara kinerja operasi, kinerja keuangan, dan penciptaan nilai. Manajemen kinerja juga dapat diarahkan ke sumber daya manusia manajemen (HCM). Karena tim rekanan organisasi dapat

dianggap sebagai aset terbesarnya, manajemen kinerja dapat digunakan untuk menganalisis tenaga kerja dan proses HCM yang penting. Banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja. Hanya sedikit yang telah mencapai potensi manfaat penuh yang dapat ditawarkan oleh kerangka kerja manajemen kinerja yang dirancang dengan baik dan diimplementasikan dengan baik. Tujuan dari *performance management framework* (PMF) adalah untuk menyediakan cara sistematis untuk mengukur kemajuan ini strategis dan kinerja pada nilai utama. Kerangka kerja yang sukses akan meningkatkan visibilitas ke area kritis kinerja bisnis dan memungkinkan manajer untuk menetapkan dan menegakkan akuntabilitas kinerja. Manajer dan karyawan akan memahami bagaimana aktivitas mereka berhubungan dengan kinerja operasi dan keuangan dan nilai perusahaan. Satu-satunya faktor terpenting untuk mencapai kesuksesan dengan *performance management framework* (PMF) adalah menciptakan konteks untuk sistem pengukuran. Hal ini dicapai dengan menciptakan keterkaitan antara strategi, manajemen kinerja, inisiatif proses dan kualitas, kinerja keuangan, dan nilai pemegang saham. Penting juga untuk mengintegrasikan dan menghubungkan ukuran operasi dengan ukuran keuangan dan kemudian dengan ukuran nilai pemegang saham. michael armstrong (2018)

2.1.3 Organization Culture

1. Pengertian *Organization Culture*

Menurut michael armstrong (2018) budaya organisasi merupakan sebuah pola kepercayaan, norma, dan nilai bersama didalam sebuah

organisasi yang membentuk bagaimana cara orang bertindak dan hal tersebut sangat berdampak pada cara penyelesaian sesuatu. *Organization culture* merupakan karakteristik dan kepribadian yang nyata dari setiap perusahaan / organisasi itu sendiri. Seperti contohnya pada perusahaan starbucks yang memiliki nuansa ruang kerja yang nyaman agar pelanggan yang datang dapat merasakan kenyamanan saat berada di starbucks. Bekerja dan studi merupakan kegiatan yang dilakukan semua kalangan , maka dari itu starbucks menciptakan suasana ruang kerja yang nyaman untuk pelanggannya. Perusahaan google memiliki budaya perusahaan yang memberikan suasana yang nyaman bagi karyawannya untuk bekerja. Google memfasilitasi karyawannya dengan kebutuhan mereka seperti memberikan fasilitas salon . area gym , memberikan area snack , minuman hingga makanan berat , area untuk beristirahat dan area nyaman lainnya. Budaya yang diterapkan google untuk kepentingan karyawannya dalam bekerja, karena dengan karyawan merasakan kenyamanan akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan.

Dalam artikel terbaru di Harvard Business Review, penulis mengatakan bahwa budaya organisasi adalah efek kolektif dari kepercayaan, perilaku, dan nilai-nilai umum orang-orang dalam sebuah perusahaan. Norma-norma dalam organisasi akan mengatur bagaimana karyawan dalam bekerja dan melayani pelanggan, bagaimana mereka bekerja antar karyawan, apakah mereka merasa termotivasi untuk mencapai tujuan, dan apakah karyawan dengan tulus mengikuti misi

perusahaan secara keseluruhan. Bagaimana cara karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka apakah secara mandiri atau kolaboratif. Apakah karyawan merasa terinspirasi, berkomitmen, dan terlibat, atau jengkel, terlalu banyak bekerja, dan kurang dihargai Groysberg, Lee, Price & Cheng (2018).

Menurut Stephen Masing-masing dari kita memiliki kepribadian unik yang mempengaruhi cara orang bertindak dan berinteraksi satu sama lain. Dalam sebuah organisasi juga memiliki kepribadian yang disebut sebagai budaya. Stephen membagi definisi budaya perusahaan terbagi menjadi tiga definisi yaitu yang pertama budaya perusahaan adalah Budaya dirasakan artinya budaya tidak dapat untuk disentuh atau dilihat secara kasat mata, tetapi karyawan merasakannya berdasarkan apa yang mereka rasakan di dalam organisasi. Kedua Budaya itu deskriptif artinya ini berkaitan dengan bagaimana karyawan melihat atau menggambarkan budaya, bukan dengan apakah mereka menyukainya. Dan yang ketiga adalah Budaya dibagikan artinya meskipun setiap karyawan memiliki latar belakang yang berbeda satu sama lain atau bekerja pada tingkat manajemen yang berbeda tingkatannya, mereka cenderung menggambarkan budaya organisasi atau perusahaan dalam istilah yang sama. (Colquitt et al., n.d.)

Budaya organisasi diekspresikan dalam artefak yang dapat diamati, manifestasi fisik seperti cara berpakaian, penghargaan, mitos dan cerita

tentang perusahaan, ritual dan upacara, dan dekorasi, serta perilaku terlihat yang ditunjukkan oleh manajer dan karyawan. (Kinicki & Williams, n.d.)

2. Dimensi *Organizational Culture*

stephen P.Robbins (2017) Terdapat 7 dimensi dalam budaya perusahaan yaitu :

1. *Attention to detail*

Dalam dimensi ini yaitu menilai sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap hal yang mendetail di dalam pekerjaan mereka di dalam organisasi.

2. *Outcome orientation*

Dimensi yang kedua yaitu sejauh mana manajer fokus pada hasil daripada pada bagaimana hasil ini dicapai. Manajer hanya melihat hasil yang dikerjakan dibandingkan usaha yang telah dikerjakan oleh karyawan.

3. *People orientation*

Pada dimensi ini yaitu menilai sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak pada karyawan di dalam organisasi. Fokus nya kepada pelanggan atau karyawan tidak hanya pada hasil saja.

4. *Team orientation*

Dimensi keempat yaitu mengukur sejauh mana karyawan diatur di dalam tim daripada bekerja sendiri. Setiap karyawan harus mampu dan mau bekerja di dalam tim yang telah dibentuk.

5. *Aggressiveness*

Pada dimensi ini yaitu sejauh mana karyawan lebih menunjukkan sikap yang agresif dan kompetitif daripada sikap yang kooperatif. Karyawan harus aktif di dalam pekerjaannya dan mau memberikan pendapat serta saran di dalam kegiatan perusahaan.

6. *Stability*

Dimensi keenam ini adalah sejauh mana keputusan yang diambil oleh perusahaan dan perlakuan organisasi menekankan mempertahankan status quo.

7. *Innovation and risk taking*

Pada dimensi ini yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi lebih berinovatif dan berani dalam pengambilan resiko. Karyawan harus mau dan belajar di dalam berinovasi dan berani dalam mengambil resiko.

3. Tipe Budaya Organisasi

Terdapat 4 tipe budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Kinicki &

Williams, n.d.):

1. Budaya Klan: Budaya yang Berfokus pada Karyawan yang Menghargai Fleksibilitas, Bukan Stabilitas

Budaya klan lebih fokus pada internal perusahaan dan menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Seperti organisasi tipe keluarga ini mendorong kolaborasi di antara karyawan yang berusaha untuk mendorong kohesi melalui konsensus dan kinerja untuk meningkatkan komitmen melalui keterlibatan karyawan. Organisasi klan melibatkan sumber daya yang cukup besar untuk mempekerjakan dan mengembangkan karyawan mereka. Mereka memandang pelanggan sebagai mitra perusahaan.

2. Budaya Adhocracy: Budaya Mengambil Risiko yang Menghargai Fleksibilitas

Budaya adhokrasi memiliki fokus eksternal dan menghargai fleksibilitas. Seperti yang kita lihat dengan EndoStim jenis budaya ini mencoba menciptakan produk inovatif dengan menjadi mudah beradaptasi, kreatif, dan cepat merespons perubahan di pasar. Karyawan didorong untuk mengambil risiko dan bereksperimen dengan cara-cara baru untuk menyelesaikan sesuatu. Budaya adhokrasi sangat cocok untuk perusahaan baru, industri yang terus mengalami

perubahan, dan industri dewasa yang membutuhkan inovasi untuk meningkatkan pertumbuhan.

W. L. Gore, pembuat pakaian luar Gore-Tex, adalah contoh perusahaan dengan budaya adhocracy. Begitu juga Google dulu,

tetapi sekarang telah berkembang dan perusahaan sedang berjuang untuk menghindari kehilangan "Googliness" adhocracy-nya. Di masa lalu, semua insinyur Google didesak untuk menghabiskan 20% waktu mereka untuk proyek pribadi. Namun, seiring pertumbuhan perusahaan, manajer senior menyimpulkan bahwa membiarkan ribuan karyawan mengerjakan apa pun yang mereka inginkan akan menyebabkan kekacauan, jadi sekarang insinyur yang baru direkrut terpaksa menunggu beberapa saat sebelum memulai pengajaran hasrat mereka.

3. Budaya Pasar: Budaya Kompetitif yang Menghargai Keuntungan daripada Kepuasan Karyawan

Budaya pasar memiliki fokus eksternal yang kuat dan menghargai stabilitas dan kontrol. Karena budaya pasar terfokus pada lingkungan eksternal dan didorong oleh persaingan dan keinginan kuat untuk memberikan hasil, pelanggan, produktivitas, dan keuntungan lebih diutamakan daripada pengembangan dan kepuasan karyawan. Karyawan diharapkan bekerja keras, bekerja secara cepat, dan memberikan pekerjaan berkualitas tepat waktu mereka yang

memberikan hasil dihargai. Contohnya pada perusahaan Kia Motors, yang memecat eksekutif yang tidak memenuhi target penjualannya, adalah contoh perusahaan dengan budaya pasar yang sangat agresif dan kompetitif. Kadang-kadang budaya

dapat diregangkan terlalu jauh: Misalnya, beberapa perusahaan Wall Street, seperti Citigroup Inc., dilaporkan memiliki budaya perform-or-die yang kuat—di mana para eksekutif didorong untuk memaksimalkan keuntungan dan dengan cepat dipecat jika mereka gagal menyampaikan bahwa sulit untuk menemukan bakat untuk dipromosikan dari dalam ketika kepala eksekutif pergi.

4. Budaya Hierarki: Budaya Terstruktur yang Menghargai Stabilitas & Efektivitas

Budaya hierarki memiliki fokus internal dan menghargai stabilitas dan kontrol atas fleksibilitas. Perusahaan dengan budaya seperti ini cenderung memiliki lingkungan kerja yang formal dan terstruktur yang bertujuan untuk mencapai efektivitas melalui berbagai mekanisme kontrol yang mengukur efisiensi, ketepatan waktu, dan keandalan dalam pembuatan dan pengiriman produk.

4. Tingkat Budaya Organisasi

Terdapat 3 budaya organisasi yaitu sebagai berikut (Kinicki &

Williams, n.d.) :

1. Level 1: Artefak yang Dapat Diobservasi

Pada tingkat yang paling terlihat, budaya organisasi diekspresikan dalam artefak yang dapat diamati yaitu manifestasi

fisik seperti cara berpakaian, penghargaan, mitos dan cerita tentang perusahaan, ritual dan upacara, dan dekorasi, serta perilaku yang terlihat yang ditunjukkan oleh manajer dan karyawan.

Contoh: Di ruang konferensi yang disediakan untuk diskusi sensitif, perusahaan perjalanan online Kayak memiliki boneka gajah setinggi dua kaki bernama Annabelle—"gajah di dalam ruangan"—itu adalah artefak yang diyakini dapat menghasilkan komunikasi yang lebih jujur dan konstruktif diantara karyawan . (Ungkapan "gajah di dalam ruangan" digunakan dalam bisnis dan politik untuk mengartikan kebenaran yang jelas yang diabaikan atau tidak ditangani.

2. Level 2: Nilai yang Dianut

Nilai-nilai yang dianut adalah nilai-nilai dan norma-norma yang dinyatakan secara terus terang yang disukai oleh sebuah organisasi, seperti yang mungkin dikemukakan oleh pendiri atau manajer puncak perusahaan.

Contoh: Pendiri perusahaan teknologi Hewlett Packard menekankan "HP Way", budaya kolegial dan egaliter yang memberikan otoritas dan keamanan kerja sebanyak mungkin kepada karyawan. Meskipun manajer mungkin berharap nilai-nilai yang mereka dukung akan secara langsung mempengaruhi perilaku karyawan, karyawan tidak selalu -berjalan sesuai pembicaraan, seringkali lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai yang berlaku, yang

mewakili nilai dan norma yang benar-benar diperlihatkan dalam organisasi. Jadi, misalnya, sebuah perusahaan internasional menggantungkan tanda-tanda di sepanjang lorong kantor pusatnya yang menyatakan bahwa *-kepercayaan* adalah salah satu prinsip penggeraknya (nilai yang dianut), namun memiliki kebijakan untuk menggeledah barang-barang karyawan setiap kali mereka masuk atau keluar gedung (nilai yang berlaku)

3. Level 3: Asumsi Dasar

Pada level 3 adalah Asumsi dasar yaitu yang tidak dapat diamati, mewakili nilai-nilai inti budaya organisasi—nilai-nilai yang diterima begitu saja dan, sebagai akibatnya, sulit diubah.

Contoh: Di raksasa asuransi AIG, orang-orang bekerja sangat keras sehingga lelucon di sekitar kantor adalah "Syukurlah ini hari Jumat, karena itu berarti hanya ada dua hari kerja lagi sampai Senin." Contoh lain: Banyak pendiri start-up membenci aturan dan birokrasi. College Hunks Hauling Junk, misalnya, didirikan bersama oleh Nick Friedman tanpa kebijakan formal tentang aturan berpakaian, liburan, hari sakit, dan hal-hal lain karena dia membayangkan *-Never Never Land* kehidupan nyata di mana pekerjaan selalu menyenangkan, dan budaya selalu bebas stres.|| Namun, ketika perusahaan tumbuh dari satu van kargo menjadi lebih dari 50 waralaba, semangat freewheeling membuat karyawan kehilangan fokus, dan peringkat layanan klien, moral karyawan,

dan profitabilitas semuanya menurun. Perusahaan harus membuat aturan dan prosedur dan pada waktu yang bersamaan perusahaan mencoba untuk "menjaga keseimbangan yang sehat dari budaya perusahaan yang menyenangkan dengan organisasi dan tim yang akuntabel," kata Friedman.

5. Bagaimana Karyawan Mempelajari Budaya

Budaya ditransmisikan ke karyawan dalam beberapa cara, paling sering melalui perangkat tersebut sebagai berikut (Kinicki & Williams, n.d.):

1. Simbol

Simbol adalah objek, tindakan, kualitas, atau peristiwa yang menyampaikan makna kepada orang lain. Dalam sebuah organisasi, simbol menyampaikan nilai-nilai terpentingnya.

Contoh: Salah satu produk paling ikonik dari IKEA, pembuat perabot rumah tangga murah, yang memiliki visi "menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi banyak orang", adalah meja LACK, meja samping berukuran 22 inci kali 22 inci yang dijual hanya \$9.99.

2. Cerita

Sebuah cerita adalah narasi berdasarkan peristiwa nyata, yang diulang dan kadang-kadang dibumbui-untuk menekankan nilai tertentu. Cerita adalah sejarah lisan yang diceritakan dan

diceritakan kembali oleh anggota tentang insiden dalam sejarah organisasi.

Contoh: Marc Benioff adalah pendiri bisnis komputasi awan Salesforce.com, sebuah perusahaan San Francisco yang dikenal dengan rasa tanggung jawab sosial dan kedermawannya yang besar (dan mendapat peringkat No. 7 dalam daftar

||Perusahaan Terbaik untuk Bekerja|| tahun 2014 oleh Fortune).

Semangatnya filantropi diwujudkan dalam sebuah cerita yang disebut aturan 1-1-1. -Ketika kami memulai perusahaan,|| kata Benioff, -kami mengambil 1% dari ekuitas kami [nilai saham] dan 1% dari keuntungan kami dan 1% dari semua waktu karyawan kami, dan kami memasukkannya ke dalam amal publik. Saat itu sangat mudah karena kami tidak punya keuntungan, kami tidak punya waktu, kami tidak punya ekuitas. Tapi kemudian, ternyata perusahaan kami bernilai, Anda tahu, puluhan miliar dolar.||Salesforce.com juga menjalankan 10.000 organisasi nirlaba secara gratis, tidak membebankan biaya kepada universitas untuk layanannya, dan, kata Benioff, memberikan -ratusan ribuan jam pelayanan masyarakat.|| Dalam gerakan filantropi terbarunya,

yayasan Salesforce.com berencana untuk menghabiskan \$6 juta selama tiga tahun secara nasional untuk pelatihan kerja bagi orang dewasa yang setengah menganggur.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah orang yang prestasinya mewujudkan nilai-nilai organisasi. Karyawan IKEA diharapkan untuk bekerja keras, terinspirasi oleh anekdot dari pendiri Swedia mereka, Invar Kamprad, dalam bukunya 1976 "*A Furniture Dealer's Testament*." Dalam esai itu dia menceritakan bagaimana dia dicaci maki oleh ayahnya karena berulang kali gagal bangun dari tempat tidur untuk memerah susu sapi di peternakan keluarganya. Lalu suatu hari dia mendapat jam alarm. "'Sekarang oleh jiminy, aku akan memulai hidup baru,' dia bertekad, menyetel alarm untuk dua puluh hingga enam dan menghapus tombol 'mati'.

4. Ritus & Ritual

Ritus dan ritual adalah kegiatan dan upacara, terencana dan tidak terencana, yang merayakan peristiwa dan pencapaian penting dalam kehidupan organisasi. Unit militer dan tim olahraga telah lama mengetahui nilai upacara yang membagikan dekorasi dan penghargaan, tetapi banyak perusahaan juga memiliki ritus dan ritual.

Contoh: Karyawan New Belgium Brewery di Fort Collins, Colorado, yang membuat *Fat Tire Ale*, diberikan sepeda penjelajah selama tahun pertama mereka. Setelah lima tahun, mereka mendapatkan perjalanan brewery-hopping gratis ke Belgia. Sepuluh tahun kerja diakui dengan menanam pohon atas nama

mereka di kebun kampus. (Perusahaan menawarkan tingkat retensi pekerjaan 97%)

6. Bagaimana Budaya Organisasi Mempengaruhi Manajer

Stephen P. Robbins (2017) Ambrosia Humphrey, wakil presiden bakat di Hootsuite, memahami kekuatan budaya organisasi dan bagaimana pengaruhnya sebagai seorang manajer. Memelihara dan memelihara budaya perusahaan adalah salah satu prioritas utamanya. Dan dia melakukan ini dengan terus menciptakan pengalaman karyawan yang mencerminkan nilai perusahaan yang penting adalah transparansi. Misalnya, dia mengadakan diskusi "Tanya Saya Apa Pun" dengan semua staf dengan CEO perusahaan. Strategi lain yang dia gunakan adalah "*hackathon*" yaitu karyawan di mana anggota staf berkumpul untuk mengatasi masalah. Dan tentu saja, ia melibatkan media sosial sebagai bagian dari komitmennya terhadap transparansi kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Karyawan didorong untuk men-tweet atau mengunggah tentang perspektif mereka tentang bagaimana rasanya bekerja di Hootsuite. Postingan tersebut berkisar dari gambar yang diambil di pertemuan ataupun hingga karyawan yang memuji karyawan lain atas kerja keras mereka hingga tautan ke laporan media tentang perusahaan sebagai tempat yang bagus untuk bekerja. Terdapat dua cara utama budaya organisasi mempengaruhi manajer yaitu yang pertama adalah pengaruhnya tentang apa yang karyawan lakukan dan bagaimana mereka berperilaku,

dan yang kedua adalah pengaruhnya terhadap apa yang dilakukan manajer.

Calon karyawan dinilai berdasarkan seberapa banyak inisiatif yang mereka tunjukkan dalam menyelesaikan proyek di perusahaan lain. Dan karyawan perusahaan dihargai dengan mahal jika mereka memenuhi tujuan laba dan produksi. Karena budaya organisasi membatasi apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan dan bagaimana mereka mengelola, budaya tersebut sangat relevan bagi para manajer. Kendala seperti itu jarang eksplisit. Mereka tidak dituliskan. Tidak mungkin mereka bahkan akan diucapkan. Tetapi mereka ada di sana, dan semua manajer dengan cepat mempelajari apa yang harus dan tidak boleh dilakukan di organisasi mereka. Misalnya, Anda tidak akan menemukan nilai-nilai berikut tertulis, tetapi masing-masing karyawan berperilaku demikian.

Hubungan antara nilai-nilai seperti ini dan perilaku manajerial cukup jelas. Seperti contohnya adalah budaya -siap menembak!. Dalam organisasi seperti itu, manajer akan mempelajari dan menganalisis proyek yang diusulkan tanpa henti sebelum berkomitmen pada mereka. Namun, dalam budaya -siap tembak-bertujuan!, manajer mengambil tindakan dan kemudian menganalisis apa yang telah dilakukan. Atau, katakanlah budaya organisasi mendukung keyakinan bahwa keuntungan dapat ditingkatkan dengan pemotongan biaya dan bahwa kepentingan terbaik perusahaan dilayani dengan mencapai peningkatan pendapatan triwulanan yang lambat namun stabil. Dalam budaya itu, manajer tidak mungkin mengejar

program yang inovatif, berisiko, jangka panjang, atau ekspansif. Dalam sebuah organisasi yang budayanya menyampaikan ketidakpercayaan dasar kepada karyawan, manajer lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otoriter daripada yang demokratis. Budaya membuat manajer menetapkan perilaku yang sesuai dan diharapkan.

1. perencanaan
 - a) tingkat risiko yang harus dikandung di dalam rencana
 - b) Melihat apakah rencana tersebut harus dikembangkan oleh karyawan atau dalam tim
 - c) tingkat pemindaian lingkungan yang akan dilibatkan oleh manajemen
2. pengorganisasian
 - a) Melihat banyaknya jumlah otonomi yang harus dirancang ke dalam pekerjaan karyawan
 - b) Mengkaji bahwa tugas dapat dilakukan secara individu atau harus bekerja dalam tim
 - c) sejauh mana manajer di setiap departemen berhubungan karyawan satu dengan yang lainnya
3. terkemuka
 - a) Melihat sejauh mana manajer peduli terhadap kinerja karyawannya
 - b) gaya kepemimpinan apa yang cocok untuk diterapkan dalam memimpin perusahaan

- c) apakah semua ketidaksepakatan bahkan yang konstruktif harus dimusnahkan
4. mengendalikan
- a) Menilai apakah memaksakan kontrol eksternal atau mengizinkan karyawan untuk mengkaji tindakan mereka sendiri
 - b) Mencari kriteria apa yang harus ditegaskan dalam evaluasi kinerja karyawan
 - c) Melihat efek yang akan terjadi jika anggarannya lebih dari rencana

7. Bagaimana Budaya Organisasi Mempengaruhi Apa Yang Dilakukan Karyawan

Stephen P.Robbins (2017) Budaya organisasi memberikan dampak berdasarkan kinerja karyawan yaitu bergantung pada seberapa besarnya budaya tersebut melekat pada sebuah organisasi. Budaya yang kuat merupakan budaya yang di mana nilai-nilai perusahaan dipegang teguh oleh setiap anggota perusahaan maka memiliki pengaruh yang lebih besar kepada karyawan. Semakin banyak karyawan memahami nilai-nilai kunci organisasi tersebut maka dan semakin besar juga komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut maka akan semakin kuat juga budaya sebuah perusahaan. Semakin kuatnya suatu budaya perusahaan maka semakin mempengaruhi tindakan karyawan dan cara manajer merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan bawahannya. Pada intinya budaya yang kuat dapat menciptakan prediktabilitas, keteraturan, dan konsistensi tanpa perlu dicatat di tuliskan. Oleh karena itu semakin kuat budaya

sebuah organisasi maka semakin sedikit atasan yang harus memperhatikan pengembangan aturan dan regulasi formal. Sebaliknya, panduan tersebut akan dilaksanakan oleh karyawan tanpa budaya tersebut dituliskan secara tertulis.

8. Pentingnya Budaya Organisasi

(Kinicki & Williams, n.d.) Budaya dapat membentuk kesuksesan jangka panjang organisasi dengan meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Hasil mengungkapkan bahwa delapan jenis hasil organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan klan, adhocracy, dan budaya pasar. Mayoritas hubungan ini memiliki kekuatan sedang, menunjukkan bahwa mereka penting bagi manajer saat ini. Lima kesimpulan muncul dari penelitian ini:

1. Budaya organisasi penting

Jenis budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

2. Karyawan lebih bahagia dengan budaya klan

Karyawan lebih bahagia dan berkomitmen pada organisasi dengan budaya klan, yang menghargai fleksibilitas atas stabilitas, kontrol dan yang lebih peduli dengan memuaskan kebutuhan karyawan daripada pemegang saham atau pelanggan.

3. Elemen budaya dapat digunakan untuk mendorong inovasi dan kualitas.

Manajer dapat membangun karakteristik organisasi mereka dari beberapa atau semua dari ketiga budaya ini klan, adhokrasi, dan pasar untuk meningkatkan inovasi dan meningkatkan kualitas produk mereka.

4. Mengubah budaya organisasi tidak serta merta meningkatkan kinerja keuangan (tetapi mungkin).

Tidak ada jaminan bahwa membuat perubahan dalam budaya organisasi perusahaan akan menyebabkan lonjakan pendapatan dan keuntungan, meskipun setiap perubahan yang meningkatkan keunggulan kompetitifnya dapat menghasilkan keuntungan finansial.

5. Budaya pasar cenderung menghasilkan hasil yang lebih baik.

Seperti yang ditunjukkan bagan, budaya pasar cenderung mengarah pada hasil yang lebih baik dalam sikap karyawan, kinerja, dan efektivitas organisasi, sehingga mengarah pada keunggulan kompetitif. Manajer didorong, oleh karena itu, untuk mempertimbangkan bagaimana mereka dapat membuat budaya mereka lebih berorientasi pasar.

Terkadang budaya cukup kuat untuk menggantikan birokrasi; yaitu, harapan budaya menggantikan aturan dan

peraturan formal. Dalam kasus ini, rasa keteraturan dan prediktabilitas bahwa karyawan mencari bimbingan disediakan oleh budaya daripada oleh buku aturan.

2.1.4 Pengertian Dalam Metodologi Penelitian

Menurut Raihan (2017) dalam bukunya menjelaskan terdapat beberapa jenis penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang menjelaskan sebuah peristiwa atau kondisi populasi yang terjadi saat ini. Penelitian deskriptif merupakan salah satu cara untuk menemukan makna baru, menerangkan sebuah kondisi keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu, dan mengkategorikan informasi. Penelitian deskriptif menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Penelitian deskriptif terbatas untuk memecahkan sebuah masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya. Sifatnya mengungkap fakta (fact finding). Hasil penelitian lebih ditekankan pada pemberian gambaran secara objektif tentang keadaan sebenarnya dari objek yang diselidiki, diberikan interpretasi yang cukup kuat.

2. Penelitian eksplanasi

Penelitian Explanasi dilakukan untuk masalah yang belum diteliti dengan baik sebelumnya, menuntut prioritas, menghasilkan definisi operasional dan memberikan model penelitian yang lebih baik. Peneliti

memulai dengan ide umum dan menggunakan penelitian sebagai alat yang bisa mengarah pada subjek yang akan dibahas di masa mendatang. Penelitian Explanasi dilakukan untuk membantu peneliti menemukan masalah yang tidak diteliti sebelumnya secara mendalam. Penelitian eksplisit tidak digunakan untuk memberi beberapa bukti konklusif namun membantu peneliti dalam memahami masalah secara lebih efisien.

3. Penelitian kausal

Penelitian kausal atau disebut sebagai explanatory research untuk mengetahui luas dan sifat hubungan sebab akibat. Penelitian kausal dapat dilakukan untuk menilai efek perubahan spesifik terhadap norma yang ada, berbagai proses, dan hal lainnya. Studi kausal berfokus pada analisis situasi atau masalah spesifik untuk menjelaskan pola hubungan antar variabel.

4. Penelitian korelasi

Penelitian korelasi merupakan suatu penelitian yang menyertakan pengumpulan data untuk melihat apakah ada hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih dalam sebuah penelitian.

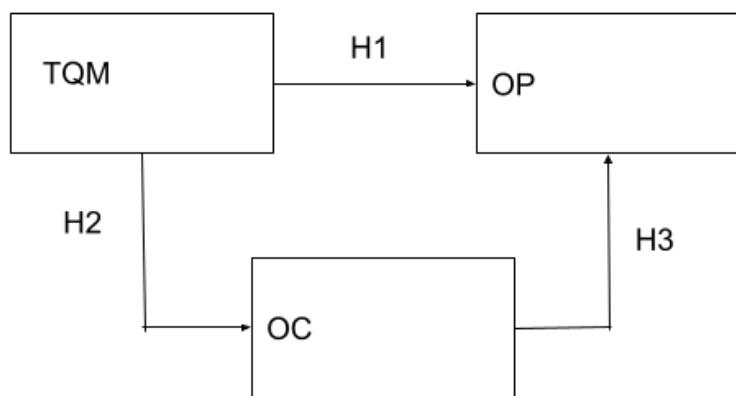
Penelitian korelasi dilaksanakan ketika mau mengetahui tentang ada atau tidaknya dan kuat lemahnya hubungan variabel yang terkait dalam suatu objek atau subjek yang hendak diteliti dalam penelitian. Adanya hubungan dan tingkat variabel ini penting karena dengan mengetahui tingkat

hubungan yang ada peneliti akan dapat mengembangkannya sesuai dengan tujuan penelitian.

Teknik kuantitatif adalah sebuah proses untuk menemukan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang perlu diketahui. Sutanta (2019)

2.2 Model Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menganalisis data primer. Selain data primer juga akan menggunakan artikel berita dan sumber terpercaya lainnya sebagai referensi fakta ataupun teori akan variabel yang mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2. 2 metodologi penelitian

sumber : Pambreni et al., (2019)

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang menjadi panduan penelitian, maka diajukan hipotesis hubungan antara variabel dengan pernyataan sebagai berikut :

1. Perumusan hipotesis pertama : terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management* terhadap *organizational performance*
2. Perumusan hipotesis kedua : *Total Quality Management* terdapat pengaruh dengan *organizational culture*
3. Perumusan hipotesis ketiga : *organizational culture* terdapat pengaruh yang signifikan terhadap *organizational performance*
4. Perumusan hipotesis keempat: apakah *Total Quality management* berpengaruh terhadap *organizational performance* melalui *organizational culture*

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 penelitian terdahulu

no	peneliti	Judul penelitian	Temuan inti
1	Anthony Abiodun Eniola , Gabriel Kolade Olorunleke , Olamide Oluwabusola Akintimehin , John Dean Ojeka , dan	Dampak budaya organisasi pada manajemen kualitas total di UKM di Nigeria	Hasil menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> memiliki dampak positif dan signifikan langsung terhadap kinerja UKM serta pengaruh tidak langsung, signifikan dan positif terhadap kinerja mereka melalui OC.

	Bushirat Oyetunji (2019)		
2	Guilherme Tortorella, Ricardo Giglio, Flavio S. Fogliatto, dan Rapinder Sawhney (2019)	Peran mediasi organisasi pembelajaran pada hubungan antara manajemen kualitas total dan kinerja operasional di pabrikan Brasil	Hasil penelitian ini adalah manajer pertama-tama harus mengarahkan upaya mereka untuk mengembangkan kemampuan organisasi pembelajaran di tingkat tim dan organisasi yang memperkuat dampak penerapan manajemen kualitas total pada kinerja operasional.
3	Ronald Ebenezer Essel1 (2020)	Menilai Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) pada Kinerja Rumah Sakit di Ghana Menggunakan Pendekatan Non-Probabilistik: Kasus Rumah Sakit	Studi ini menemukan hubungan positif dan signifikan antara kesembilan faktor TQM dan kinerja rumah sakit.

		Regional Greater Accra (GARH)	
4	Amani Said Hassan dan Ayham A.M. Jaaron (2021)	Manajemen kualitas total untuk meningkatkan kinerja organisasi: Peran mediasi praktik manufaktur hijau	Ditemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara TQM dan implementasi praktik GM, dan korelasi yang signifikan antara TQM dan GM pada OP.
5	Kriengsak Panuwatwanicha dan Thanh Tung Nguyen (2017)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan Konstruksi Vietnam	secara keseluruhan OC perusahaan konstruksi Vietnam dapat menyediakan lingkungan yang mendukung untuk penerapan dan implementasi TQM. Selain hubungan yang mapan antara implementasi TQM dan peningkatan kinerja organisasi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan konstruksi Vietnam dapat mencapai kinerja yang lebih baik ketika filosofi

			TQM diterapkan.
6	Apip Alansori ¹ , Erna Listyaningsih, Yuliansyah, Yuliansyah, Iing Lukman, dan Eka Sariningsih	Pengaruh Total Quality Management, teknologi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial (The influence of Total Quality Management, technology and organizational culture on managerial performance) (2021)	Penelitian ini menemukan yaitu Total Quality Management dan teknologi memberi pengaruh signifikan pada kinerja manajerial, sedangkan budaya organisasi berdampak tidak signifikan pada kinerja manajerial. Selain itu, Total Quality Management memberi pengaruh tidak signifikan pada teknologi dan budaya organisasi.
7	Suwarno, Ronald Aprianto, dan Meta Suberthi	Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (2020)	hasil perhitungan pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara TQM (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kemudian ada pengaruh signifikan antara Budaya

			Organisasi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y). Terakhir bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
8	Indah permatasari, Yuni rosdiana dan Nurleli (2016)	Pengaruh Total Quality Management dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT Dirgantara Indonesia PT Dirgantara Indonesia)	Bahwa <i>Total quality management</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia. Kemudian secara partial budaya perusahaan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan ketiga ialah <i>Total quality management</i> dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia.
9	Randi abdul rizal laiya, arrazi hasan jan, dan jessy pondaag	Pengaruh total quality management (tqm) terhadap kinerja manajerial pada pt. Bank	Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel Total Quality Management berpengaruh positif dan

		mandiri (persero) tbk area manad	signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial. Sebaiknya pihak Bank Mandiri lebih meningkatkan segala aspek dalam perusahaan sehingga kinerja manajerial dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan
10	Jawad Abbas, dan Kalpna Kumari (2021)	Meneliti hubungan antara manajemen kualitas total dan manajemen pengetahuan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi: analisis dimensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara TQM, KM dan kinerja organisasi.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

