

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari prinsip-prinsip dan praktik untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi. Tujuan utama manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Elbadiansyah (2023), “Manajemen adalah kajian dan penerapan prinsip-prinsip yang memandu bagaimana mengatur tenaga kerja agar dapat berkinerja optimal dalam suatu lingkungan kerja, dengan melakukan penerapan fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Untuk berhasil, manajemen memerlukan penggunaan ilmu dan keterampilan yang tepat dalam mendistribusikan tugas dan memanfaatkan sumber daya yang ada. Dengan demikian, inti dari manajemen adalah tentang bagaimana pemimpin atau manajer membuat keputusan yang tepat mengenai siapa yang harus melakukan pekerjaan tertentu dan bagaimana melakukannya agar tujuan organisasi tercapai melalui kerja sama tim. Manajemen menjalankan perannya melalui empat fungsi utama, yaitu:

- Perencanaan (*Planning*): Melibatkan penetapan tujuan organisasi, pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan pembuatan rencana aksi yang terukur.
- Pengorganisasian (*Organizing*): Merancang struktur organisasi yang efektif, mendefinisikan peran dan tanggung jawab setiap individu, dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan.
- Penggerakan (*Actuating*): Memotivasi dan memberdayakan karyawan, memberikan arahan dan pelatihan, serta membangun komunikasi yang efektif.

- Pengawasan (*Controlling*): Memonitor kinerja organisasi dan karyawan, mengidentifikasi deviasi dari rencana, dan melakukan tindakan korektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen yang efektif adalah manajemen yang berhasil mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen yang efisien adalah manajemen yang mampu mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara optimal dan tidak melakukan pemborosan. Manajemen yang baik sangat penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi. Manajemen yang efektif dan efisien dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, meningkatkan kinerja, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

### **2.1.2 Manajemen Operasi**

Menurut Slack, Chambers, dan Johnstone (2010), Manajemen Operasi dan Produksi adalah aktivitas mengelola sumber daya yang menghasilkan serta mendistribusikan barang dan jasa. Bagian dari organisasi yang bertanggung jawab atas kegiatan manajemen operasi dan produksi disebut sebagai fungsi operasi. Manajer operasi adalah individu yang memiliki tanggung jawab khusus dalam mengelola sebagian atau seluruh sumber daya yang terlibat dalam fungsi operasi.

Manajemen operasional merupakan tanggung jawab yang rumit, mencakup pengelolaan proses pengadaan, manufaktur, kontrol kualitas, logistik, dan distribusi fisik. Tingkat kompleksitasnya bervariasi tergantung pada sifat dan skala bisnis manufaktur. Manajer operasi dihadapkan pada beragam tantangan saat menjalankan tugasnya. Tantangan utama termasuk memastikan jadwal manufaktur terpenuhi, memenuhi komitmen pengiriman di tengah ketidakpastian pasokan, serta mengelola jaringan distribusi yang panjang dan kompleks. Fleksibilitas dalam jalur produksi memungkinkan peralihan antar operasi tergantung pada ketersediaan sumber daya. (Pavitra Dhamija & Surajit Bag, 2020)

Russel dan Taylor (2008) menegaskan bahwa manajemen operasional mencakup perancangan, pengoperasian, dan peningkatan sistem produksi untuk menyelesaikan tugas. Pernyataan tersebut menyoroti betapa pentingnya pengaruh manajemen operasional di setiap bagian perusahaan, terutama dalam kaitannya dengan produksi barang dan jasa.

### **2.1.3 Kualitas**

Dalam lingkungan manufaktur yang penuh dengan persaingan, kualitas menjadi faktor utama yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Kualitas tidak hanya tentang memenuhi spesifikasi teknis, tetapi juga tentang memenuhi dan bahkan melampaui harapan pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh Schroeder (2020), kualitas mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan yang konsisten. Definisi ini menyoroti pentingnya untuk selalu memenuhi dan bahkan melampaui harapan pelanggan, bukan hanya memproduksi barang sesuai dengan spesifikasi teknis saja. Schroeder lebih jauh menegaskan bahwa konsistensi merupakan elemen kunci dalam meraih kualitas yang superior. Pelanggan masa kini tidak hanya terpuaskan dengan produk yang sesekali memenuhi harapan mereka. Kemampuan suatu perusahaan untuk secara konsisten menghasilkan produk berkualitas tinggi adalah kunci utama dalam mencapai puncak keunggulan kompetitif.

Menurut Endrojatno & Prasetyo (2021), kualitas tidak hanya terfokus pada memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga melibatkan langkah-langkah pencegahan cacat, perbaikan yang berkelanjutan, dan pengendalian biaya. Total Quality Management (TQM), sebagai kerangka kerja yang menyeluruh untuk mengelola kualitas, akan membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan ini dan meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sedangkan Crosby (2021) menyatakan bahwa kualitas berarti melakukan sesuatu dengan tepat pada kali pertama. Definisi ini lebih mencegah cacat daripada hanya melakukan inspeksi dan koreksi. Kualitas yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, kesetiaan mereka, dan persepsi publik terhadap perusahaan.

Kualitas memiliki banyak manfaat bagi perusahaan manufaktur, antara lain:

- Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Kualitas yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang mengarah pada peningkatan loyalitas dan pembelian ulang.
- Meningkatkan Keuntungan: Kualitas yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dengan mengurangi biaya rework, scrap, dan garansi.
- Meningkatkan Daya Saing: Kualitas yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya di pasar dengan membedakannya dari pesaing.
- Meningkatkan Citra Perusahaan: Kualitas yang baik dapat meningkatkan citra perusahaan dan membuatnya lebih dihormati oleh pelanggan, investor, dan masyarakat.

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kualitas produk manufaktur, antara lain:

- Desain Produk: Desain produk yang baik merupakan dasar untuk produk berkualitas tinggi.
- Bahan Baku: Bahan baku berkualitas tinggi sangat penting untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.
- Proses Produksi: Proses produksi yang terkontrol dan efisien dapat membantu memastikan kualitas produk yang konsisten.
- Tenaga Kerja: Tenaga kerja yang terampil dan termotivasi sangat penting untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi.
- Manajemen Kualitas: Sistem manajemen kualitas yang efektif dapat membantu memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.

#### **2.1.4 Total Quality Management**

Menurut Antony et al (2021), *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan di dalam suatu organisasi. TQM melibatkan semua elemen organisasi, mulai dari pimpinan tingkat atas hingga karyawan tingkat dasar, dengan tujuan mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang optimal.

Menurut Dahlgaard-park et al (2018) *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah filosofi sekaligus budaya yang beroperasi secara menyeluruh dalam suatu organisasi untuk perbaikan berkelanjutan dalam kualitas barang dan layanan guna meningkatkan daya saing perusahaan. Selanjutnya, TQM mengalami berbagai tahapan evolusi dan muncul sebagai filosofi TQM saat ini. Saat ini, hampir setiap organisasi telah menerima kualitas sebagai perhatian utama untuk menjamin loyalitas pelanggan yang membuat setiap bisnis berkelanjutan dalam bidangnya masing-masing.

Joseph et al (1999), menyebutkan bahwa faktor penentu kesuksesan dalam penerapan TQM adalah berdasarkan komitmen organisasi, pemanfaatan teknologi, manajemen sumber daya manusia, kebijakan mutu, desain produk, peran departemen mutu, sistem informasi mutu, integrasi pemasok, prosedur operasi, dan pelatihan. Sedangkan Rokke & Yadav (2012), memiliki pendapat jika faktor penentu kesuksesan dalam penerapan TQM adalah berdasarkan kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak, perencanaan strategis, inklusi sumber daya manusia, budaya organisasi, integrasi rantai pasokan, fokus pada pelanggan, dan perbaikan terus-menerus. Dan menurut Yeng et al (2018), berpendapat jika faktor penentu kesuksesan dalam penerapan TQM adalah berdasarkan kepemimpinan, perencanaan strategis, manajemen kualitas pemasok, manajemen proses, desain produk dan layanan, manajemen karyawan, manajemen hubungan pelanggan, informasi dan analisis.

Dari faktor-faktor kritis yang diidentifikasi melalui literatur, penelitian ini memilih enam faktor, yang dipelajari oleh banyak peneliti, yang relevan bagi perusahaan sektor manufaktur dalam menilai kualitas praktik *Total Quality*

*Management* (TQM) dari sudut pandang karyawan. Model konseptual dari penelitian ini mengusulkan enam faktor kunci keberhasilan yang telah banyak dipelajari oleh peneliti lain, yaitu (a) kepemimpinan, (b) peningkatan berkelanjutan, (c) fokus pada pelanggan, (d) manajemen alur proses, (e) edukasi dan pelatihan karyawan, dan (f) integrasi rantai pasokan. Model ini mengasumsikan bahwa efektivitas dari praktik TQM secara keseluruhan tercermin melalui faktor-faktor tersebut dan dapat dinilai dari sudut pandang karyawan.

#### **A. Kepemimpinan.**

Peran kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen sangat penting dalam keberhasilan TQM. Menurut Saraph (1989), para pemimpin harus menjadi contoh dalam memperjuangkan budaya kualitas, serta mampu mengkomunikasikan visi dan misi kualitas kepada seluruh karyawan. Mereka juga perlu menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung inisiatif perbaikan kualitas.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam pencapaian sasaran organisasi, termasuk dalam menerapkan Total Quality Management (TQM). Seorang pemimpin yang efektif mampu menginspirasi serta mengarahkan timnya agar fokus pada peningkatan kualitas. Menurut Kotler (2020), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang berhasil dalam menerapkan TQM memiliki beberapa karakteristik kunci, yaitu:

- **Visi:** Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai melalui TQM. Visi ini harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan menjadi panduan bagi semua aktivitas organisasi.
- **Komunikasi:** Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi TQM secara efektif kepada seluruh karyawan. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan membantu membangun kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap TQM.

- **Motivasi:** Pemimpin harus mampu memotivasi karyawan untuk terlibat dalam TQM. Motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti memberikan penghargaan atas pencapaian, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memberikan kesempatan pengembangan diri bagi karyawan.
- **Delegasi:** Pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan. Hal ini akan membantu karyawan untuk merasa dipercaya dan dihargai, dan juga akan membuat pemimpin lebih fokus pada tugas-tugas strategis.
- **Keteladanan:** Pemimpin harus menjadi contoh bagi karyawan dalam hal komitmen terhadap kualitas. Pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka sendiri selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dalam pekerjaan mereka.

Pemimpin memiliki beberapa peran penting dalam TQM, yaitu:

- **Membangun Budaya Kualitas:** Pemimpin harus membangun budaya kualitas di dalam organisasi. Budaya ini harus didasarkan pada nilai-nilai seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan kerja sama tim.
- **Menetapkan Sasaran Kualitas:** Pemimpin harus menetapkan sasaran kualitas yang jelas dan terukur. Sasaran ini harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dan menjadi panduan bagi semua aktivitas organisasi.
- **Menyediakan Sumber Daya:** Pemimpin harus menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung TQM. Sumber daya ini dapat berupa dana, pelatihan, dan teknologi.
- **Memonitor dan Mengevaluasi Kinerja:** Pemimpin harus memonitor dan mengevaluasi kinerja TQM secara berkala. Hal ini akan membantu pemimpin untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan untuk memastikan bahwa TQM berjalan sesuai dengan rencana.

Kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen sangat penting dalam keberhasilan TQM. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi serta mengarahkan timnya agar fokus pada peningkatan kualitas. Dengan memiliki karakteristik dan peran yang tepat, pemimpin dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan TQM dan meningkatkan kualitas produk dan layanan secara berkelanjutan.

## **B. Perbaikan Berkelanjutan.**

Menurut Deming (2018), TQM menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan (*continous improvement*) dalam segala aspek organisasi. Dengan perbaikan berkelanjutan, perusahaan dapat mengidentifikasi dan menghilangkan permasalahan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis. Deming (2018) melanjutkan, metode yang dapat digunakan untuk menerapkan perbaikan berkelanjutan dalam TQM, antara lain:

- Six Sigma: Metode Six Sigma adalah metodologi yang berfokus pada pengurangan cacat dan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Metode ini menggunakan berbagai alat dan statistik untuk mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab cacat.
- Kaizen: Kaizen adalah filosofi manajemen Jepang yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan yang dilakukan secara bertahap dan melibatkan seluruh karyawan. Kaizen menekankan pentingnya melakukan perubahan kecil secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas.
- PDCA (Plan-Do-Check-Act): PDCA adalah siklus empat langkah yang digunakan untuk menerapkan perbaikan berkelanjutan. Siklus ini terdiri dari:
  1. Plan (Merencanakan): Menetapkan tujuan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.
  2. Do (Melakukan): Melaksanakan rencana yang telah ditetapkan.
  3. Check (Memeriksa): Mengevaluasi hasil yang dicapai dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.



4. Act (Bertindak): Melakukan tindakan korektif untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi.

Perbaikan berkelanjutan membantu mengembangkan kemampuan khusus dalam organisasi, seperti kemampuan untuk menemukan dan menyelesaikan masalah secara sistematis, atau kemampuan untuk berbagi pengetahuan antar unit organisasi (Bessant, Caffyn, & Gallagher, 2001). Sehingga membutuhkan komitmen dan dukungan dari seluruh organisasi untuk menganalisis dan meningkatkan prosedur, proses, serta produk dan layanan. Kemampuan ini termasuk infrastruktur dan budaya organisasi yang terus-menerus mendorong anggota organisasi untuk mencari peningkatan dan pembelajaran (Anand et al., 2009).

### **C. Fokus Pada Pelanggan.**

Kepuasan pelanggan adalah tujuan utama dari TQM. Menurut Slater (1997), perusahaan perlu secara aktif memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, serta berupaya untuk memenuhinya bahkan melebihinya, yang dapat dilakukan dengan cara melakukan riset pasar untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan, menangani keluhan pelanggan dengan baik dan cepat, membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Dengan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, perusahaan dapat membangun loyalitas pelanggan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Pelanggan yang puas akan cenderung membeli produk dan layanan perusahaan kembali, merekomendasikan perusahaan kepada orang lain, dan tidak mudah beralih ke pesaing.

Sedangkan menurut Sambodo (2021), Kualitas layanan adalah bagaimana pelanggan menilai perbedaan antara harapan mereka dan pengalaman nyata dari layanan yang mereka terima dari penyedia layanan, baik secara sebagian maupun secara keseluruhan. Jika apa yang dirasakan

pelanggan sesuai dengan harapan mereka, maka layanan dianggap baik. Namun, jika pengalaman pelanggan tidak sesuai dengan harapan, maka layanan dianggap buruk. Penilaian kualitas layanan ini tergantung pada kemampuan penyedia layanan dalam konsisten memenuhi harapan pelanggan. Menurut Sambodo (2021), penilaian kualitas layanan tergantung pada beberapa faktor, antara lain:

- Keandalan: Kemampuan penyedia layanan untuk memberikan layanan yang konsisten dan dapat diandalkan.
- Tanggap: Kecepatan dan kesigapan penyedia layanan dalam menanggapi kebutuhan dan permintaan pelanggan.
- Kepercayaan: Keyakinan pelanggan bahwa penyedia layanan akan memberikan layanan yang terbaik dan menjaga kerahasiaan informasi mereka.
- Jaminan: Kepastian pelanggan bahwa penyedia layanan akan bertanggung jawab atas kualitas layanan yang diberikan.
- Empati: Kemampuan penyedia layanan untuk memahami dan berempati dengan kebutuhan dan perasaan pelanggan.

#### **D. Manajemen Alur Proses.**

TQM juga menekankan pentingnya manajemen proses. Menurut (Schmenner, 2000), semua aktivitas dalam organisasi harus diidentifikasi, dipetakan, dan dikelola secara efektif. Hal ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan efisiensi dalam pelaksanaan proses, sehingga dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas. Sedangkan menurut Azhari et al (2021), Manajemen Proses Bisnis adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan, salah satu tujuannya adalah untuk melakukan perbaikan dan pengembangan proses.

#### **E. Edukasi dan Pelatihan Karyawan.**

Semua karyawan dari level terendah hingga puncak, perlu diberi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung

implementasi TQM. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan akan meningkatkan kesadaran dan keterlibatan karyawan dalam upaya perbaikan kualitas (Leslie J. Porter & Adrian J. Parker, 2006). Menurut Heri Gunawan (2021), Edukasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan perubahan sikap dan perilaku seseorang atau sekelompok orang melalui proses pembelajaran dan pelatihan untuk pertumbuhan pribadi. Heri Gunawan (2021) juga menyatakan bahwa pendidikan bertujuan memberikan berbagai manfaat kepada penerima pendidikan yang dapat membuka wawasan pengetahuan, meningkatkan kepribadian, memupuk nilai-nilai positif, mengembangkan bakat, atau potensi yang dimiliki.

#### **F. Integrasi Rantai Pasokan.**

Menurut Tiwari (2021), integrasi rantai pasokan merujuk pada sejauh mana suatu perusahaan berkolaborasi dengan mitra-mitra rantai pasokannya dan bersama-sama mengelola proses-proses intra-organisasi dan antar-organisasi, dengan tujuan mencapai integrasi yang efektif dan efisien dari berbagai aliran seperti aliran fisik, informasi, dan keuangan. Penyesuaian strategis fungsi dan proses di dalam organisasi serta antara anggota rantai pasokan umumnya dilakukan melalui integrasi rantai pasokan, yang dianggap sebagai area penting. Rantai pasokan melibatkan interaksi dan kolaborasi antara perusahaan, pelanggan, dan pemasok, bergantung pada pertukaran informasi yang luas, ketergantungan bersama, dan tindakan bersama di antara anggota rantai pasokan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan mengintegrasikan aktivitas dan proses lintas fungsional yang melibatkan pemasok dan pelanggan dalam rantai pasokan.

Integrasi rantai pasokan dapat dimaksimalkan dengan mengintegrasikan berbagai aliran, proses, aktivitas, teknologi, dan mitra dalam rantai pasokan. Integrasi aliran informasi, fisik, dan keuangan dapat dicapai dengan mengintegrasikannya dalam rantai pasokan. Kualitas produk tidak hanya bergantung pada aktivitas internal perusahaan, tetapi juga

dipengaruhi oleh pemasok. Oleh karena itu, TQM menekankan pentingnya integrasi rantai pasokan (Christopher, 2011). Dengan membangun hubungan kolaboratif dengan pemasok, perusahaan dapat memastikan kualitas bahan baku dan komponen yang digunakan.

### **2.1.5 Persepsi Efektivitas TQM**

#### **1. Persepsi**

Dalam ranah teori pengetahuan, persepsi menempati posisi sentral sebagai fondasi bagi pemahaman kita tentang dunia. Akar dari semua pengetahuan empiris tertanam dalam bagaimana kita memandang, mendengar, menyentuh, mencium, dan merasakan dunia di sekitar kita (Derman, 2021). Lebih dari sekadar kumpulan sensasi, persepsi adalah proses kompleks yang melibatkan aspek fisik, neurologis, dan kognitif. Dimulai dengan rangsangan sensorik yang mencapai reseptor sensorik, informasi tersebut kemudian diolah melalui berbagai tahap, termasuk pengenalan, pemahaman, persepsi, dan definisi dari sensasi yang dirasakan. Melalui proses ini, persepsi menjadi saksi bisu dari apa yang terjadi di sekitar kita, memungkinkan kita untuk menafsirkan dan berinteraksi dengan dunia secara bermakna. Manajemen persepsi bertujuan untuk tiga hal utama yaitu membangun opini publik yang baik, baik dalam maupun luar negeri, guna mendapatkan dan menjaga legitimasi; Memastikan musuh memahami konsekuensi dari tindakan mereka; Mempengaruhi perilaku dan sikap audiens target agar sesuai dengan keinginan.

#### **2. Persepsi Karyawan.**

Mnurut Wang (2020), persepsi karyawan dalam konteks organisasi merujuk pada cara karyawan memahami dan menafsirkan informasi yang mereka terima dari berbagai sumber, termasuk komunikasi internal dan eksternal, media sosial, dan budaya organisasi. Faktor-faktor seperti kebiasaan, motivasi, pembelajaran, spesialisasi, latar belakang sosial, budaya, dan struktur moral memengaruhi persepsi karyawan. Dalam

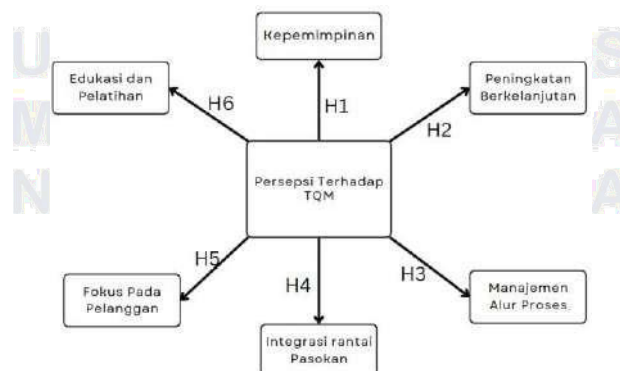
lingkungan organisasi, persepsi karyawan dapat mempengaruhi perilaku dan keputusan mereka, sekaligus dipengaruhi oleh informasi dari media sosial serta komunikasi internal dan eksternal.

Berdasarkan literatur yang dijelaskan penulis, maka persepsi adalah proses di mana individu menerima informasi dari lingkungan mereka, menafsirkannya, dan kemudian membentuk keyakinan dan pendapat tentang informasi tersebut. Persepsi merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pengalaman individu, nilai-nilai, dan budaya. Dalam konteks TQM, persepsi mengacu pada bagaimana individu di dalam organisasi memahami dan menafsirkan praktik TQM yang diterapkan. Persepsi yang positif terhadap TQM dapat memotivasi karyawan untuk terlibat dalam praktik TQM dan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, persepsi yang negatif terhadap TQM dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat penerapan TQM yang efektif.

## 2.2 Model Penelitian

Pada penelitian ini, model penelitian yang digunakan oleh penulis dari jurnal yang berjudul “*Perceived Effectiveness of Total Quality Management (TQM) Practice of the Public Sector Companies in India (2022)*” adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber : Amal Jishnu et al, 2022

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menginspirasi orang lain agar mereka bersedia mengambil tanggung jawab penuh terhadap usaha mencapai atau bahkan melampaui tujuan organisasi (Amir et al, 2022). Dalam konteks Total Quality Management (TQM), kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa peningkatan berkelanjutan dalam metode dan proses kerja akan membawa perbaikan dalam kualitas, efisiensi biaya, produktivitas, dan akhirnya, meningkatkan daya saing. Dalam penelitian milik Amir et al (2022), menyatakan bahwa “total quality management (TQM) berpengaruh terhadap kepemimpinan” diterima.

H1 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor kepemimpinan.

### 2.3.2 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui faktor peningkatan berkelanjutan

*Continuous improvement* mengharuskan personel mengetahui posisi mereka saat ini, arah yang ingin mereka capai di masa depan, dan kemajuan yang telah mereka raih dalam mencapai tujuan mereka. Dalam konteks manajemen, *continuous improvement* muncul dalam bentuk organisasi yang berubah secara terus-menerus, struktur organisasi yang lebih fleksibel, kerja tim, pendekatan lintas fungsi, fokus pada kualitas, keandalan, kecepatan, dan efisiensi biaya (Prasanti & Damayanti, 2015). Dari hasil penelitian Prasanti & Damayanti (2015), sebagian besar responden, yaitu 93,3%, menilai bahwa penerapan prinsip *continuous improvement* di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya termasuk dalam kategori baik.

H2 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor peningkatan berkelanjutan.

### **2.3.3 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui Manajemen Alur Proses**

Manajemen proses bisnis merupakan bidang studi yang berfokus pada pengelolaan proses-proses dalam suatu organisasi. Ini melibatkan penerapan berbagai metodologi, strategi, dan alat untuk menganalisis, merancang, melaksanakan, dan memonitor proses-proses tersebut guna mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif. Manajemen proses merupakan salah satu praktik inti dalam *Total Quality Management* (TQM) yang secara langsung dan positif terkait dengan kinerja kualitas. Dalam penelitian ini mengonfirmasi hasil hubungan antara manajemen proses dengan kepuasan kerja. (Kaynak, 2022)

H3 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor manajemen alur proses.

### **2.3.4 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui Integrasi Rantai Pasokan**

Rantai pasokan yang ramping adalah strategi yang bertujuan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan fleksibilitas dengan fokus pada perbaikan proses. Pendekatan ini melibatkan identifikasi dan penghapusan limbah yang terjadi sepanjang siklus hidup produk, sehingga meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara integrasi rantai pasokan TQM dengan kepuasan karyawan. (Agyemang, 2014)

H4 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor integrasi rantai pasokan.

### **2.3.5 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui Fokus Pada Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator utama kualitas. Kepuasan tersebut dapat terwujud dengan mengutamakan kualitas dalam produk dan layanan yang disediakan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara penerapan fokus pada pelanggan dalam Total Quality Management (TQM) dengan kepuasan karyawan (Zahari & Zakuan, 2016). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan yang efektif menerapkan konsep fokus pada pelanggan dalam TQM cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

H5 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor fokus pada pelanggan.

### **2.3.6 Pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan karyawan melalui Edukasi dan Pelatihan Karyawan**

Pelatihan dan pendidikan karyawan adalah unsur krusial dalam *Total Quality Management* (TQM). Karyawan yang dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan lebih mampu untuk memahami dan menerapkan konsep-konsep TQM. Temuan dalam penelitian yang dilakukan Karia & Asaari (2006) menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja.

H6 : Pegawai sektor manufaktur secara signifikan puas dengan penerapan TQM yang sehubungan dengan faktor edukasi dan pelatihan karyawan.

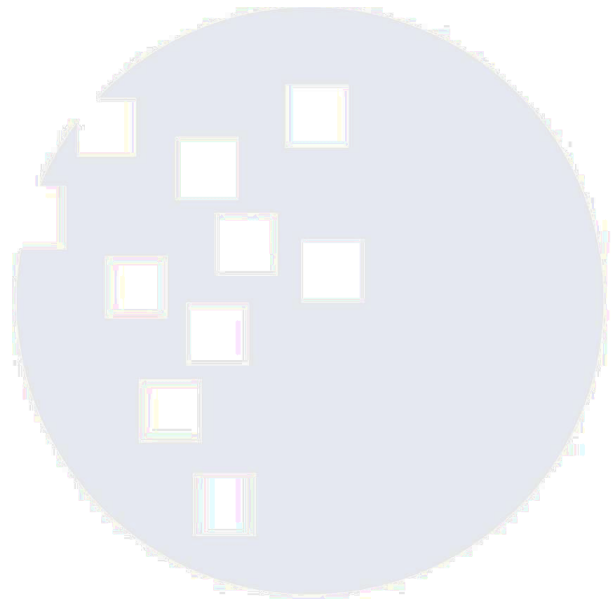


## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Peneliti Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Temuan Inti
1.	Jishnu et al (2022)	<i>Perceived Effectiveness of Total Quality Management (TQM) Practice of the Public Sector Companies in India</i>	Digunakan sebagai jurnal utama yang membuktikan bahwa para karyawan cenderung lebih puas dengan kepemimpinan, pendidikan karyawan, dan fokus pada pelanggan sebagai bagian dari TQM.
2.	Amarti (2016)	PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP BUDAYA KUALITAS SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI DI PT. DUTA NICHIRINDO PRATAMA TANGERANG	Penerapan TQM sangat berpengaruh terhadap budaya kualitas dan tidak berpengaruh pada kinerja organisasi.
3	Sismawati & Indah (2021)	IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI CV IDOLA INDONESIA BANDUNG	Beberapa unsur penerapan TQM sudah baik, unsur tersebut merupakan fokus pelanggan, komitmen jangka panjang. Tetapi unsur pemberdayaan karyawan masih kurang baik dalam penerapannya.
4.	Harsasi & Ayuni (2009)	Analisis Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> Terhadap Kinerja Inovasi : Studi Pada Perusahaan	Hasil penelitian membuktikan faktor kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pelanggan, informasi & analisis, manajemen tenaga kerja, dan

		Manufaktur Di Jawa Barat	manajemen proses memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi.
--	--	--------------------------	--



**UMN**  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA