

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

*Total Quality Management (TQM)* adalah salah satu dari pencapaian orientasi kualitas yang telah diterapkan oleh banyak organisasi. TQM ini menarik untuk dipelajari karena pertumbuhan yang luas dan penerimannya di dunia bisnis. Khususnya dalam dua dekade terakhir, Berdasarkan banyaknya definisi tentang TQM, dengan berbagai sudut pandang dan persepsi yang berbeda pengertian TQM dapat menjadi masalah (Prajogo dan Sohal, 2002). sebagai contoh, menurut (rahman, 2005) TQM adalah pendekatan manajemen untuk mengimprovisasi kinerja organisasi yang mengaitkan teknik dan sikap.

Pengertian lainnya dari TQM adalah menurut (Kaynak, 2003) dimana TQM merupakan filosofi manajemen yang dilakukan untuk improvisasi berkelanjutan segala fungsi organisasi dan tujuan tersebut dapat dicapai. TQM adalah bidang multidimensional yang memiliki banyak definisi, terangkum dari aktivitas aktivitas. Dimana berbeda penelitian akan terlaksana aktivitas TQM yang berbeda. Aktivitas aktivitas TQM yang dimaksud berdasarkan penelitian (Ardestani dan amirzadeh, 2014) adalah elemen-elemen TQM menurut ISO 9000 : *leadership management, Factual Approach to decision making, Employee management, System Approach to management, Supplier Management, Proccess Management, Customer Focus, Continual Improvement.*

Kesadaran akan pentingnya TQM adalah keuntungan kompetitif dalam dunia bisnis, Dari waktu ke waktu lingkungan bisnis dengan dasar keuntungan kompetitif telah bergeser dari kualitas menjadi inovasi (Prajogo dan sohal, 2002). Inovasi membuat perusahaan beradaptasi dengan cepat, membantu menciptakan produk baru, pasar baru, berkat ini perusahaan dapat melindungi dirinya dari lingkungan bisnis yang tidak stabil (costa dan lorente, 2008). Tetapi poin penting selain itu, sebuah perusahaan tidak akan dapat sukses dengan inovasi bila tidak dapat memproduksi produk yang memenuhi standar kualitas yang diinginkan pelanggan (Costa dan Lorente, 2008). inovasi dapat tercipta karena adanya penerapan dalam elemen-elemen TQM. Berdasar hal inilah TQM merupakan pilihan yang baik untuk mengimprovisasi kualitas sekaligus memfasilitasi proses inovasi (Prajogo dan sohal, 2002).

Beberapa literatur telah membahas hubungan antara TQM dan inovasi, dan hasil yang ditemukan adalah ketidakkonsistenan antara hubungan kedua variabel tersebut. Beberapa jurnal berargumentasi tentang hal positif antara TQM dan inovasi sementara jurnal lain lagi mengemukakan hubungan negatif tentang TQM dan inovasi. Menurut (Mielgo, 2009) Alasan utama dari kompleksitas ini adalah inovasi maupun TQM adalah bidang multidimensional. Yang jelas, efek dari TQM terhadap inovasi bergantung kepada tipe inovasi yang diterapkan perusahaan dan elemen TQM spesifik yang sejalan (Henar cervera fayos, 2014). Seperti *continual improvement* yang mengarah pada perubahan dan pemikiran

kreatif dalam bagaimana bekerja secara teratur dan terkonduksi sangat substansial dalam menentukan kesuksesan inovasi dalam organisasi (Prajogo and sohal, 2002)

Perusahaan harus pula memiliki strategi operasional agar dapat menjaga kinerja perusahaannya agar dapat bersaing dan unggul di bidangnya. Menurut (munizu, 2012) Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah perusahaan industri dapat mengadopsi dan menerapkan pengelolaan operasi perusahaan yang cocok baginya. Dengan hal ini dapat membuat perusahaan bertahan dari kondisi bisnis yang sering berubah ubah. Perusahaan yang tidak dapat bertahan dari perubahan kondisi bisnis akan tertinggal dan mengalami kemunduran secara bertahap (munizu, 2012). Karena hal inilah TQM adalah pilihan yang tepat untuk dapat menjaga kestabilan dan meningkatkan kinerja organisasi agar dapat bertahan di era bisnis global yang ada saat ini (Ardestani dan Amirzadeh, 2014).

Beberapa studi telah banyak membahas hubungan antara TQM dan kinerja organisasi tetapi banyak dari hasil tersebut yang tidak konsisten. Beberapa jurnal menyebutkan hasil yang positif antara TQM dan kinerja organisasi sedangkan lainnya lagi menyebutkan hasil yang negatif antara TQM dan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan oleh kemampuan para karyawan dalam menyerap elemen elemen TQM yang didayakan oleh perusahaan dan bagaimana cara mereka menerapkannya. Lambat cepat nya karyawan dalam beradaptasi juga dipengaruhi oleh dukungan dari tipe

kepemimpinan yang dilakukan oleh para manajer senior masing masing  
(Iriani and Rahmana, 2010)

**Tabel 1.1**  
**Penelitian terdahulu**

Tahun	Peneliti	Variabel	Daerah	sampel	hasil
2002	prajogo and sohal	TQM pada inovasi	Melbourne, Australia	perusahaan manufaktur & non- manufaktur	Positif
2004	singh and smith	TQM pada inovasi	Australia	perusahaan manufaktur & jasa	negatif
2014	Abbas Ardestani and Yahya Amirzadeh	TQM pada inovasi dan kinerja	Tehran, Iran	Perusahaan manufaktur , jasa	positif
1995	Thomas C. Powell	TQM pada kinerja	United States	perusahaan manufaktur & jasa	negatif
2012	Musran Munizu	TQM pada kinerja	Makassar, indonesia	Perusahaan manufaktur	positif

*Sumber : Data Sekunder diolah (2016)*

Penerapan TQM dalam perusahaan manufaktur dapat berbeda hasilnya dengan penerapan di perusahaan jasa. Perusahaan manufaktur akan

lebih mengedepankan elemen elemen TQM yang sejalan dengan perusahaan mereka dimana penerapan TQM yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan TQM dalam sektor manufaktur dapat membuat perusahaan semakin berkembang menciptakan produk yang semakin dibutuhkan dan diinginkan pelanggan dan meningkatkan standar mutu dari produk perusahaan. dan juga dapat melakukan produksi dengan lebih efisien dalam waktu dan penggunaan bahan baku (Martono & Lena, 2012). Sedangkan penerapan di sektor perusahaan jasa menurut (munizu, 2012) akan dapat membuat perusahaan jasa menjadi lebih berkomitmen akan jasa yang diberikan terhadap pelanggan. Meningkatkan kualitas pelayanan dan kenyamanan pelanggan dalam menggunakan jasa perusahaan tersebut. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap perubahan dalam kultur perusahaan dengann tujuan untuk meningkatkan kualitas yang dapat memberikan hasil yang baik salah satu nya adalah pelanggan tetap.

Agar penerapan TQM Berhasil, harus ada campur tangan dari berbagai pihak. Baik pelanggan maupun tim kerja harus menjadi mitra aktif dengan tujuan pengembangan tingkat pelayanan. Inti nya, agar pelanggan puas maka karyawan harus memiliki keahlian yang dibutuhkan dan rasa memiliki terhadap pelayanan. Karyawan pada semua tingkatan harus bisa melatih keleluasaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan baik di dalam atau luar organisasi. Di indonesia sendiri cakupan pengambilan keputusan oleh karyawan masih relatif kecil karena karyawan di indonesia haruslah menunggu izin dari atasan. Untuk beradaptasi dari lingkungan struktural

dan hirarkis menuju ke pemberdayaan pegawai sangat diperlukannya perubahan perilaku, ilmu pengetahuan baru yang cukup substansial. Perubahan utama yang perlu untuk mendukung proses ini adalah pengenalan, penghargaan terhadap kreativitas dan inovasi, pengenalan perbaikan yang progresif dan berlanjut serta mengadakan pelatihan untuk para staff secara terus menerus.

Urgensi pengadaan pelatihan dan pendidikan secara berkesinambungan tidak bisa dipandang sebelah mata. Untuk menciptakan kerjasama tim yang baik. Maka semua personil dalam lingkup TQM perusahaan harus mendapatkan kemampuan tambahan untuk mengembangkan dan mendukung proses dan kinerja. Pelatihan keahlian kerja yang spesifik harus disediakan dan diperbaharui terus menerus untuk merefleksikan proses yang telah berkembang.

Biasanya tanggapan awal praktek TQM cukup positif tetapi hanya dalam dukungan verbal. Masalah akan muncul ketika diperlukan dukungan aktif dari para manajer senior untuk menciptakan atmosfer yang kondusif dimana karyawan dapat bereksperimen dan mempelajari pendekatan baru tanpa takut untuk salah, atau ketika terjadi tekanan untuk melaksanakan pekerjaan. Keadaan ini dapat membuat ruang lingkup TQM menyempit atau bahkan berhenti. Dalam beberapa literatur diketahui bahwa tipe kepemimpinan sangatlah penting dalam mengatasi masalah tersebut. Jika manajer senior hanya memberi dukungan secara verbal maka karyawan juga akan menanggapi TQM hanya di mulut saja. Sebaliknya jika manajer senior

berpartisipasi aktif maka akan terjadi perubahan mengenai kinerja para karyawannya.

Hal ini sangat sejalan dengan teori kontingensi / kontijensi yang dikemukakan oleh (Fiedler, 1967) atau yang lebih dikenal dengan nama teori situasional karena teori ini menunjukkan kepemimpinan bergantung terhadap situasi. Teori situasional melihat bahwa kelompok yang efektif tergantung dari kecocokan antara *leadership management* dengan karyawannya, sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap kepemimpinan. Para pemimpin melakukan pengaruhnya terhadap karyawan berdasar situasi spesifik. Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi berbeda. Karena itu tidak ada gaya / pendekatan kepemimpinan yang dianggap terbaik. Sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa, kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi.

Sebuah organisasi harus hati-hati dalam memeriksa lingkungan bisnis dan budaya organisasi, karena kedua elemen ini sangat signifikan dalam mempengaruhi perumusan strategi yang akan ditentukan, organisasi yang dapat merumuskan strategi dengan tepat akan memungkinkan organisasi tersebut menggunakan sumber dayanya dengan akurat untuk berkompetisi. Hubungan antara TQM dan inovasi dan kinerja masih memiliki kontradiksi dan pandangan multidimensional tentang dampak

TQM masih sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut. TQM sendiri secara luas digunakan di berbagai perusahaan sebagai metode meningkatkan kualitas di segala fungsi dan tingkatan sebuah organisasi.

Penelitian (Ardestani and Amirzadeh,2014) mengenai TQM dilakukan dan secara umum hasil penelitian berkesimpulan bahwa perusahaan yang menerapkan TQM mengalami improvisasi dalam inovasi produknya dan kinerja organisasi secara kontinuitas, namun hasil positif itu belum secara khusus terbukti dikarenakan apabila di area yang berbeda, dengan budaya yang berbeda dan lingkungan dan situasi politik yang berbeda maka hasilnya juga dapat berbeda. Maka atas dasar limitasi yang ada maka peneliti akan melakukan replikasi berdasar penelitian (Ardestani dan Amirzadeh,2014) dengan tujuan agar dapat membantu penggeneralisasian penelitian tentang TQM selanjutnya dan menambah validitas eksternal atas hasil dari hubungan implementasi TQM terhadap inovasi dan kinerja organisasi.

Peneliti akan mencoba menguji apakah penerapan elemen elemen TQM pada perusahaan manufaktur dan jasa dapat berefek positif terhadap perkembangan inovasi dan kinerja terhadap perusahaan di Semarang. Maka dari itu peneliti mengambil judul **“Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap inovasi dan kinerja perusahaan : studi empiris terhadap perusahaan manufaktur dan jasa di kota Semarang”** dalam penelitian ini.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang yang telah diuraikan diatas, masalah yang akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi :

1. Apakah implementasi *leadership management, Factual Approach to decision making, Employee management, System Approach to management, Supplier Management, Proccess Management, Customer Focus, Continual Improvement* berpengaruh positif terhadap inovasi perusahaan ?
2. Apakah implementasi *leadership management, Factual Approach to decision making, Employee management, System Approach to management, Supplier Management, Proccess Management, Customer Focus, Continual Improvement* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam perusahaan ?

## 1.3 Tujuan dan manfaat penelitian

### 1.3.1 Tujuan penelitian

Setiap kegiatan memiliki tujuan, begitu pula dalam penelitian. Berdasar rumusan masalah diatas penelitian ini memiliki tujuan untuk menambah validitas eksternal atas penelitian tentang pengaruh TQM terhadap inovasi dan kinerja organisasi agar hasil dari penelitian sebelumnya dapat lebih tergeneralisasi.

### 1.3.2 Manfaat penelitian :

Disamping memiliki tujuan penelitian juga diharapkan memiliki manfaat bagi banyak pihak. Manfaat tersebut diantaranya :

#### 1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada perusahaan-perusahaan dalam penelitian ini dalam melakukan program Total Quality Management serta dampaknya pada inovasi dan kinerja organisasi mereka.

#### 2. Bagi penelitian mendatang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama.

### 1.4 Sistematika penulisan

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, perumusan dan batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

#### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan tentang teori-teori yang mendukung penelitian, pengembangan dan perumusan hipotesis, kerangka pikir, dan juga definisi serta pengukuran variabel.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan objek dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data/uji hipotesis.

### BAB IV HASIL ANALISIS

Bab ini berisikan pembahasan mengenai hasil penelitian dan analisis hipotesis yang telah dikembangkan.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian, saran untuk perbaikan penelitian selanjutnya, dan keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian.

