

**EFEKTIVITAS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) CABANG MAROS**

OLEH:

**SITI NURAZIZAH JUFRI
G211 16 516**



**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
DEPARTEMEN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

**EFEKTIVITAS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) CABANG MAROS**

OLEH:

SITI NURAZIZAH JUFRI

G211 16 516

Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Pertanian
Pada:

Program Studi Agribisnis
Departemen Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian
Universitas Hasanuddin
Makassar

2021

Disetujui Oleh :

Dr. Ir. Rahmadanih, M.Si.
Pembimbing Utama

Rasyidah Bakri, S.P., M.Sc.
Pembimbing Pendamping

Mengetahui :

Ketua Departemen Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian
Universitas Hasanuddin
Makassar

2021



Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.
NIP. 19721107 199702 2 001

Tanggal Pengesahan : Februari 2021

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Nurazizah Jufri
NIM : G211 16 516
Fakultas : Pertanian
HP : 081 244 304 422
E-mail : sitinurazizahjufri@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa judul skripsi "Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (Tqm) Dan Hubungannya Dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros" benar bebas dari plagiat, dan apabila pernyataan ini terbukti tidak benar maka saya bersedia menerima sanksi ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, Februari 2021



Siti Nurazizah Jufri

**PANITIA UJIAN SARJANA
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
DEPARTEMEN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

JUDUL : **EFEKTIVITAS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) CABANG MAROS**

NAMA MAHASISWA : **SITI NURAZIZAH JUFRI**

NOMOR POKOK : **G211 16 516**

SUSUNAN TIM PENGUJI

Dr. Ir. Rahmadanih, M.Si
Ketua Sidang

Rasvidah Bakri, S.P., M.Sc
Anggota

Dr. Ir. Nurbaya Busthanul, M.Si.
Anggota

Ir. Rusli M. Rukka, S.P., M.Si
Anggota

Tanggal Ujian : Februari 2021

ABSTARCT

EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AND ITS RELATIONSHIP WITH MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) MAROS BRANCH

Siti Nurazizah Jufri*, **Rahmadanih, Rasyidah Bakri,**
Nurbaya Busthanul, Rusli M. Rukka

Agribusiness Study Program, Ministry of Social Economics Agriculture,
Faculty of Agriculture, Hasanuddin University, Makassar

*Contact the author : sitinurazizahjufri@gmail.com

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Maros Branch is one of the state-owned companies engaged in agriculture in Indonesia. To face global competition in agriculture, the company applies Total Quality Management to improve company quality and improve company managerial performance. The purpose of this study was to determine the application and effectiveness of Total Quality Management, as well as the relationship between the effectiveness of Total Quality Management and managerial performance at PT. Sang Hyang Seri (Persero), Maros Branch. The research method used by the writer is descriptive qualitative method with depth interviews and quantitative methods with analysis of the effectiveness and correlation analysis of Spearman rank with 17 informants. The results of this study indicate that the effectiveness level of Total Quality Management (TQM) at PT. Sang Hyang Seri (Persero) Maros Branch was categorized as effective with an average score of 79% and obtained a correlation coefficient of 0.39 which means that the effectiveness of the application of Total Quality Management with managerial performance has a moderate or unidirectional relationship.

Keywords: *Total Quality Management, Managerial Performance, Effectiveness.*

ABSTRAK

EFEKTIVITAS PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SANG HYANG SERI (PERSERO) CABANG MAROS

Siti Nurazizah Jufri*, **Rahmadanih**, **Rasyidah Bakri**,
Nurbaya Busthanul, **Rusli M. Rukka**

Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian,
Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar

*Kontak penulis: sitinurazizahjufri@gmail.com

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pertanian yang ada di Indonesia. Untuk menghadapi persaingan global dalam bidang pertanian perusahaan menerapkan Total Quality Management untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan memperbaiki kinerja manajerial perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan dan efektivitas *Total Quality Management*, serta hubungan efektivitas *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode deskriptif kualitatif dengan *depth* interview dan metode kuantitatif dengan analisis efektivitas dan analisis korelasi spearman rank dengan informan sebanyak 17 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros dikategorikan efektif dengan skor rata-rata 79% dan memperoleh koefisien korelasi 0,39 yang berarti efektivitas penerapan *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial memiliki hubungan dengan kategori sedang atau bersifat searah.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial, Efektivitas.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Siti Nurazizah Jufri, lahir di Bungoro, pada tanggal 02 Februari 2000 merupakan anak keempat dari pasangan Muh. Jufri Muchtar dan Rohani HR dari empat orang bersaudara yaitu Muhammad Syahrin Mubarak, Muhammad Husni Mubarak, dan Muhammad Adnan Mubarak. Selama hidupnya, penulis telah menempuh beberapa pendidikan formal, yaitu:

1. SD Negeri 3 Sambung Jawa, Pangkep Tahun 2006 – 2011
2. SMP Negeri 2 Pangkajene, Pangkep 2011 – 2014
3. SMA Negeri 1 Pangkajene, Pangkep 2014 – 2016
4. Selanjutnya dinyatakan lulus melalui Jalur Non-Subsidi (JNS) di Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar pada tahun 2016 untuk jenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin penulis bergabung dalam organisasi dalam lingkup Departemen Sosial Ekonomi Pertanian sebagai Staf Kesekretariatan Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian (MISEKTA) periode 2018/2019. Selain itu, penulis juga aktif mengikuti seminar- seminar, mulai dari tingkat regional, nasional hingga tingkat internasional.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Al-hamdu lillaahi rabbil-,,alamiin, puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi sebagai tugas akhir di Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin, Makassar. Shalawat serta salam tetap dilimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar, Nabi akhirul zaman, Nabi pembawa rahmat bagi alam semesta, Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini berjudul **Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros** dibawah bimbingan Ibu **Dr. Ir. Rahmadanih, M.Si** dan Ibu **Rasyidah Bakri, S.P., M.Sc.**

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa meskipun skripsi ini telah disusun dengan usaha yang semaksimal mungkin, namun bukan mustahil bila di dalamnya terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini dan untuk pembelajaran di masa yang akan datang. Walaupun hanya setetes harapan, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat adanya.

Wassalamu"alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, Januari 2021

Siti Nurazizah Jufri

UCAPAN TERIMA KASIH



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Al-hamdu lillaahi rabbil-.,alamiin, segala puji syukur penulis hanturkan atas kehadiran Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.**

Pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan penghargaan setinggi-tingginya kepada orang tua penulis, Ayahanda **Muh. Jufri Muchtar** dan Ibunda tercinta **Rohani HR** yang telah membesarkan, memotivasi dengan penuh kasih sayang dan pengorbanan yang tak ternilai dengan doa-doa yang tak hentinya dipanjatkan untuk anaknya.

Tidak sedikit kendala yang penulis hadapi dalam proses penelitian hingga penyusunan skripsi. Namun, dengan tekad yang kuat serta bantuan dari berbagai pihak, maka kendala tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Dengan segala kerendahan hati, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih terdalam dan setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu**, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.
2. **Prof. Dr. Sc.Agr. Ir. Baharuddin** selaku Dekan Fakultas Pertanian beserta seluruh staffnya.
3. **Dr. Ir. Rahmadanih, M.Si.**, selaku pembimbing dan penasehat akademik, terima kasih

atas waktu, ilmu, motivasi, dan saran mengenai berbagai hal, meski ditengah kesibukan senantiasa meluangkan waktunya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan yang membuat kecewa, baik saat perkuliahan maupun selama proses bimbingan dan penyusunan skripsi ini. Penulis berharap semoga ibu senantiasa diberkahi dan dilindungi oleh Allah SWT.

4. **Rasyidah Bakri, S.P., M.Sc.**, selaku dosen pembimbing, terima kasih atas waktu dan ilmunya, serta senantiasa membimbing dan memberikan masukan terhadap penulis. Penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan yang membuat kecewa, baik saat perkuliahan maupun selama proses bimbingan dan penyusunan skripsi ini, semoga ibu senantiasa berada dalam lindungan Allah SWT.
5. **Dr. Ir. Nurbaya Busthanul, M.Si.** dan **Ir. Rusli M Rukka, M.Si.**, selaku penguji yang telah memberikan kritik serta saran guna perbaikan penyusunan tugas akhir ini. Penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya atas kesalahan dan tingkah laku yang kurang berkenan selama ini, baik saat perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
6. **Ni Made Viantika S, S.P., M.Agb.** selaku panitia seminar proposal dan seminar hasil, terima kasih telah memberikan waktunya untuk mengatur seminar serta petunjuk dalam penyempurnaan tugas akhir ini. Terima kasih juga sudah selalu memberikan waktunya ketika saya bertanya mengenai hal-hal yang kurang atau bahkan tidak saya pahami.
7. **Dr. A. Nixia Tenriawaru, S.P., M.Si.**, dan **Ir. Rusli M. Rukka, M.Si.**, selaku Ketua Departemen dan Sekretaris Departemen Sosial Ekonomi Pertanian yang telah banyak memberikan pengetahuan, mengayomi, dan memberikan teladan selama penulis menempuh pendidikan.
8. Bapak dan ibu dosen, khususnya Program Studi Agribisnis Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, yang telah mengajarkan banyak ilmu dan memberikan dukungan

- serta teladan yang baik kepada penulis selama menempuh pendidikan
9. Seluruh staf dan pegawai Departemen Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian yang telah membantu penulis dalam proses administrasi untuk penyelesaian tugas akhir ini.
 10. Seluruh *stakeholder* **PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros**, yang telah menerima, membantu, serta mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian di lapangan.
 11. Keluarga besar Mahasiswa Peminat Sosial Ekonomi Pertanian (**MISEKTA**), **MISEKTAku**, wadah komunikasiku, curahan bakat minatku. kasih banyak atas semua dinamika, pengetahuan dan pengalaman organisasi yang telah diberikan kepada penulis.
 12. Untuk **Keluarga Besar Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian 2016 (MASA6ENA)**. Terima kasih banyak untuk semua cerita dan pengalaman, serta segala bantuannya selama 4 tahun lebih, segala suka duka yang kita alami bersama, segala kebersamaan yang telah kita lewati. Semangat untuk mengejar mimpi kita masing-masing dan semoga kelak kita tidak akan saling melupakan. Sekali lagi, terima kasih untuk segalanya.
 13. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada kakanda **ACT11ON**, **SPEKTA12**, **SELARAS13**, **SEMEST4**, **KA15AR**, serta adik-adik **AFIN17AS** dan **KRISTAL18**.
 14. Untuk teman sepebimbing dan seperjuangan dalam pembuatan skripsi ini **Andi Arifah Paradiba**, terima kasih banyak atas bantuan, waktu, saran, serta hiburannya dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi teman seperjuangan mulai dari awal hingga selesainya skripsi ini.
 15. Untuk teman seperjuangan dalam 4 tahun ini **Fitri Anugrah Sari**, **Ainim Paradita**, dan **Muhammad Arif Naufal** terima kasih banyak telah membantu dan memberikan

hiburan kepada penulis. Terima kasih untuk suka dukanya selama masa perkuliahan dan terima kasih juga untuk kesusahan yang diberikan. Terima kasih telah menjadi saudara dalam masa perkuliahan ini, kalian takkan pernah terlupa dan terganti.

16. Untuk teman-teman **SINCAN Maudy, Umrah, Wulan, Ardillah, Rahma, Sulis, Rosi, Mute, Caca, Cica, Mala, Yamna, Salwa, Lulu, Arma, Dian, Ani, Nadra, Nadira** dan teman-teman lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih untuk semua cerita barunya dan bantuan yang diberikan selama menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
17. Untuk teman-teman **LOKAS Ari, Ardi, Revo, Budiman, Amin, Arga, Adrian** dan teman-teman lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih untuk semua cerita barunya dalam menemani penyusunan skripsi ini.
18. Terima kasih kepada teman-teman SMA ku **Indah, Mega, Smurftee, Alif, dan Rama** yang selalu terus menyemangati, menemani, mendoakan serta mendengar semua keluhan penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
19. Sahabat, Saudariku **Sakinah, Rika, Isna, Isra, Dika, dan Uni**. Terima kasih buat kalian yang mendukung dan memberi semangat.
20. Untuk teman-teman **KKN Kecamatan Ujung, Posko Ujung Sabbang Gelombang 102 Pemkot Pare-Pare, Bapak Lurah Ujung Sabbang dan Keluarga, Ibu Posko Hj. Hasbiah dan Keluarga**, serta **Masyarakat Ujung Sabbang**. Terkhusus teman posko (Dilla, Samad, Seylin, Anning, Wan, Dian, dan Teten) Terima kasih untuk satu bulannya. Saya banyak belajar hal dengan waktu yang dihabiskan selama KKN. Sekali lagi terima kasih banyak.

21. Teruntuk Kakakku **Adnan Mubarak** yang menyebarkan terima kasih untuk hiburan dan bantuannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, serta ucapan terima kasih pula untuk keluarga besar yang senantiasa memotivasi dan mendoakan penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
22. **Rekan-Rekan SD, SMP dan SMA** seperjuangan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu
23. **Kepada semua pihak** yang telah memberikan bantuan yang tak mampu penulis sebutkan satu-persatu. Demikianlah, semoga segala pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi semoga Tuhan YME memberikan kita kebahagiaan dunia dan akhirat kelak, Amin..

Makassar, Januari 2021

Siti Nurazizah Jufri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SUSUNAN TIM PENGUJI	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Total Quality Management</i>	5
2.1.1 Pengertian <i>Total Quality Management</i>	5
2.1.2 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain	7
2.1.3 Prinsip-Prinsip <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	8
2.1.4 Unsur-Unsur <i>Total Quality Management</i>	11
2.1.5 Dimensi <i>Total Quality Management</i> (TQM)	14
2.1.6 Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan <i>Total Quality Management</i>	15
2.2 Kinerja Manajerial	17
2.2.1 Perencanaan.....	20
2.2.2 Investigasi	21
2.2.3 Koordinasi	21
2.2.4 Evaluasi	22
2.2.5 Pengawasan	22
2.2.6 Pengaturan	23
2.2.7 Negosiasi	24
2.2.8 Perwakilan	25
2.3 Hubungan <i>Total Quality Management</i> dan Kinerja Manajerial.....	25
2.4 Efektivitas	27
2.4.1 Pengertian Efektivitas	27
2.4.2 Ukuran Efektivitas	28
2.5 Penelitian Terdahulu	30
2.6 Kerangka Pikir Penelitian	32

3. METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	35
3.2 Informan Penelitian	35
3.3 Jenis dan Sumber Data	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data	38
3.5 Teknik Analisis Data	40
3.5.1 Analisis Efektivitas	42
3.5.2 Analisis Korelasi Spearman	43
3.6 Konsep Operasional	44
4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Gambaran Umum PT. Sang Hyang Seri (Persero).....	47
4.1.1 Sejarah Singkat PT. Sang Hyang Seri (Persero)	47
4.1.2 Sejarah Singkat <i>Total Quality Management</i> PT. Sang Hyang Seri (Persero) .	49
4.2 Visi dan Misi Perusahaan	50
4.3 Budaya PT. Sang Hyang Seri (Persero)	51
4.4 Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi	51
5. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Profil Informan.....	55
5.2 Penerapan TQM Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.....	59
5.2.1 Prinsip Kepuasan Pelanggan	59
5.2.2 Prinsip Respek Terhadap Orang Lain	70
5.2.3 Prinsip Manajemen Berdasarkan Fakta	76
5.2.4 Prinsip Perbaikan Berkesinambungan	82
5.3 Efektivitas Penerapan <i>Total Quality Management</i> Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros	87
5.3.1 Analisis Efektivitas	93
5.4 Hubungan Efektivitas <i>Total Quality Management</i> Dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros	95
6. PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	103
6.2 Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

No	Teks	Hal
Tabel 1.	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 2.	Jumlah Informan Penelitian	36
Tabel 3.	Skor Berdasarkan Skala Likers	41
Tabel 4.	Kriteria Interpretasi skala <i>likert</i>	41
Tabel 5.	Standar Ukuran Efektivitas	43
Tabel 6.	Identitas Informan Pelanggan Internal (Manajer & Karyawan)	55
Tabel 7.	Identitas Informan Pelanggan Eksternal (Konsumen)	58
Tabel 8.	Tanggapan informan mengenai Prinsip Kepuasan Pelanggan	68
Tabel 9.	Tanggapan informan mengenai Prinsip Respek Terhadap Orang Lain	74
Tabel 10.	Tanggapan informan mengenai Prinsip Manajemen Berdasarkan Fakta	80
Tabel 11.	Tanggapan informan mengenai Prinsip Perbaikan Berkesinambungan	86
Tabel 12.	Efektivitas Pelaksanaan Quality Manajement PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros	93
Tabel 13.	Rekap Realisasi Produksi dan Pemasaran (kg) PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros Tahun 2018-2019	94
Tabel 14.	Koefisien Korelasi Spearman Rank	96
Tabel 15.	Kinerja Manajerial PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros	102

DAFTAR GAMBAR

No	Teks	Hal
Gambar 1.	Kerangka Pikir Penelitian Efektivitas Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Hubungannya dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri Cabang Maros	34
Gambar 2.	Struktur Organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros, Sulawesi Selatan	54

DAFTAR LAMPIRAN

No	Teks	Hal
Lampiran 1.	Perhitungan Skor Likert Penelitian Variabel X	109
Lampiran 2.	Perhitungan Skor Likert Penelitian Variabel Y	110
Lampiran 3.	Koefisien Korelasi Spearman Rank	111
Lampiran 4.	Kuesioner Penelitian	112
Lampiran 5.	Dokumentasi Penelitian	117
Lampiran 6.	Surat Persetujuan Melaksanakan Penelitian	119

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan ekonomi global hingga saat ini semakin ketat, mengingat banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang mulai tumbuh dan berkembang hingga mampu bersaing ke era internasional, terutama di sektor pertanian mereka berusaha untuk dapat bersaing ke pasar internasional. Perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas akan mampu memenangkan persaingan. Kualitas yang dihasilkan perusahaan sama dengan meningkatnya nilai suatu perusahaan, semakin tinggi nilai maka semakin besar pula kepuasan yang dirasakan oleh konsumen. Hal ini mau tidak mau menuntut para pekerja perusahaan untuk berkembang atau mengembangkan ide pikiran mereka untuk bisa menjadi perusahaan yang semakin berkembang. Pekerjaan tersebut menuntut sebagian besar pada manajemen dalam mengantisipasi perkembangan perekonomian dunia.

Namun banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dan tidak mampu bersaing dalam era internasional dikarenakan banyak faktor, salah satunya tata kelola manajemen yang kurang bagus. Menurut Irena (2009) tata kelola perusahaan dapat diartikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* serta berlandaskan peraturan perundang-undangan, moral dan nilai etika. Salah satu contoh bisnis *convenience store* asal Amerika Serikat yang eksis di Indonesia pada tahun 2009 yakni 7 Eleven yang mengalami kebangkrutan, hal ini dikarenakan keterbatasan sumber daya yang dimiliki perseroan dalam menunjang kegiatan operasional, sehingga membuktikan bahwa tata kelola manajemen haruslah bagus. Beberapa perusahaan juga mengalami rentan bangkrut dikarenakan manajemen yang tidak efisien atau faktor keuangan yang menjadi beban bagi perusahaan.

Untuk dapat bersaing di era internasional perusahaan harus menghasilkan produk dengan kualitas terbaik, yang dimana diperlukan peningkatan kinerja manajerial dengan cara mengupayakan perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Menurut Hidayat (2015) Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik. Kepentingan kinerja manajerial dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh lembaga/organisasi dapat menerapkan visi misinya agar pelayanan publik dapat terwujud. Menurut Margareth dalam Yolanda (2016) aspek kinerja manajerial yang harus diperhatikan oleh manajer yakni perencanaan, koordinasi, evaluasi, supervisi, dan pemilihan staf. Ketika aspek-aspek tersebut dapat dilaksanakan maka sistem kinerja manajerial pada perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan metode *Total Quality Management* (TQM). Menurut Lowing dan Walandouw (2014) TQM merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam usaha untuk memaksimumkan daya saing organisasi atau perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produksi, jasa, tenaga kerja proses.

Menurut Powel dalam Sunarso (2003) *Total Quality Management* mengarahkan perusahaan pada *continuous improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka, namun demikian sedikit sekali bukti empiris yang menguji alasan atau faktor-faktor penyebab ketidak konsisten hasil penerapan teknik *Total*

Quality Management ini. Sekarang ini telah banyak perusahaan yang telah menerapkan metode *Total Quality Management* untuk tercapai-nya tujuan, sasaran dan target produktivitas perusahaannya.

PT Sang Hyang Seri (Persero) adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pertanian, khususnya dalam penyediaan benih. PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional VI cabang Maros merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Perusahaan ini memiliki tujuan atau visi misi yang sangat berkaitan dengan metode TQM yang merupakan konsep upaya melaksanakan sistem manajemen berdaya saing global sebagaimana tujuan dari PT Sang Hyang Seri (Persero) yaitu menjadi perusahaan agroindustri benih nasional kelas dunia yang menghasilkan produk bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien untuk memberikan manfaat optimal bagi stakeholder.

Meskipun telah menerapkan *Total Quality Management*, namun PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros belum mengetahui tingkat efektivitas dari pelaksanaan *Total Quality Management* yang diterapkan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya pengukuran efektivitas pelaksanaan *Total Quality Management* serta melihat hubungannya dengan kinerja manajerial perusahaan. Hal ini dikarenakan jika *Total Quality Management* yang telah digunakan berjalan efektif dan pelaksanaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan dan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial maka akan sangat kecil kemungkinan adanya kegagalan dalam organisasi perusahaan. Hal ini yang melatarbelakangi penulis untuk meneliti efektivitas penerapan *Total Quality Management* tersebut dengan judul, “Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya Dengan Kinerja Manajerial pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.
2. Bagaimana tingkat efektivitas penerapan *Total Quality Management* pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.
3. Bagaimana hubungan efektivitas *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah:

1. Mengetahui penerapan *Total Quality Management* pada PT. Sang Hyang Seri Maros (Persero) Cabang Maros.
2. Untuk mengetahui tingkat efektivitas penerapan *Total Quality Management* pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.
3. Mengetahui hubungan efektivitas TQM dengan Kinerja Manajerial pada PT. Sang Hyang Seri (Persero) Cabang Maros.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan beberapa kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat akademis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi akademisi/pihak-pihak yang berkompeten dalam pencarian informasi atau sebagai referensi mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial PT. Sang Hyang Seri Cabang Maros.
2. Manfaat praktis dalam penelitian ini, diharapkan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan dan dapat meningkatkan kinerja stakeholder pada PT. Sang Hyang Seri Cabang Maros.

II. TINJUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

2.1.1. Pengertian *Total Quality Management*

Tobin (1990) mendefinisikan TQM (*Total Quality Management*) sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat kompetitif dengan cara secara terus-menerus memperbaiki setiap fase budaya onal. Witcher (1990) menekankan pada pentingnya aspek-aspek TQM menggunakan penjelasan berikut: (Rivai dan Sagala, 2011)

- a. *Total*: Menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok).
- b. *Quality*: Mengindikasikan bahwa keperluan-keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi.
- c. *Management*: Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh.

Total Quality Management adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Dengan menerapkan filosofi dan teknik TQM ini, pebisnis menjalankan perbaikan terus-menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau menghilangkan penyebab mutu yang buruk tersebut (Rivai dan Sagala, 2011).

Total Quality Management berpusat pada perbaikan secara terus menerus yang memberikan kualitas sesuai dengan perbaikan yang sistematis dan bertahap, sehingga dapat memenuhi harapan dari para pelanggan untuk saat ini dan masa yang akan datang, sehingga kualitas dari mutu itu sendiri terjaga dan masih diminati para konsumen (Marzuqi, 2017).

Menurut Soewarso Hardjosoedarmo dalam Renata (2012) *Total Quality Management* adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Total Quality Management tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan, namun juga menyediakan kepuasan mereka. Beberapa perusahaan, seperti kartu-kartu Rover, memiliki kepuasan pelanggan yang luar biasa sebagai visi perusahaan mereka. Di antara fitur-fitur lain, keperluan pelanggan dapat meliputi pengiriman, ketersediaan, kepercayaan, dapat dipelihara, dan efektif biaya. Pengertian TQM yang diungkapkan oleh para ahli pada dasarnya adalah sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan melalui kualitas sebagai strategi dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Renata, 2012).

Total Quality Management bukan merupakan program melainkan proses atau metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku dan pelayanan untuk memenuhi tingkat konsumen di masa sekarang dan mendatang dengan melakukan perbaikan dan peningkatan yang tidak pernah berakhir. Menurut Satyanegara (2015) *Quality Management* dilambangkan sebagai sikap dan perilaku sebuah perusahaan.

Sebenarnya *Total Quality Management* mendatangkan aplikasi teknik manajemen, metode kuantitatif dan SDM untuk memperbaiki jasa-jasa material yang di pasok pada semua proses dan tingkatan dimana keperluan pelanggannya dipenuhi, sekarang dan masa depan. Sebenarnya manajemen mutu menyediakan keseluruhan filosofi yang menekankan pada perspektif sistematis, terintegrasi, konsisten, menyeluruh dengan melibatkan segala sesuatunya. Setiap orang berfokus pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal, mengusahakan perbaikan terus-menerus di semua sistem dan proses dalam waktu yang sama.

Manajemen mutu menekankan pada biaya siklus hidup yang optimal dan penerapan metodologi manajemen menuju perbaikan target. Elemen penting dari filosofi ini adalah pencegahan kecacatan dan penekanan pada mutu rancangan. Karena ini tujuan utama *Total Quality Management* meliputi menghilangkan kerugian dan pengurangan variabilitas. Ini juga menekankan pada pengembangan hubungan antara pelanggan, pemasok, dan karyawan (Rivai dan Sagala, 2011).

2.1.2 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Asal muasal TQM dan alur pendiriannya berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain. Ada empat perbedaan pokok antara TQM dan metode manajemen lainnya: (Sumini, 2003).

1. Asal intelektualnya. Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial, yaitu ilmu ekonomi mikro, psikologi, dan sosiologi, sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistika (SPC/statistical process control) yang didasarkan pada sampling dan analisis varian.
2. Sumber inovasi. Dalam manajemen lainnya kebanyakan konsep dan teknis dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategi, dan desain organisasi berasal dari sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen dan untuk inovasi TQM sebagian besar di hasilkan oleh insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga pemerintahan.
3. Asal negara kelahirannya. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategi, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat kemudian di transfer secara internasional. Sebaliknya TQM semula dikembangkan di Amerika Serikat kemudian di transfer ke Jepang setelah itu tersebar ke Amerika Utara

dan Eropa. TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integrasi dari Eropa dan Asia.

4. Proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarki dari perusahaan-perusahaan industri terkemuka ke perusahaan-perusahaan yang lebih kecil dan kurang menonjol dan dalam perusahaan dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya. Sementara itu, TQM penggeraknya perusahaan-perusahaan kecil dan sering kali malah manajer departemen atau manajer divisi.

2.1.3 Prinsip-Pinsip TQM

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besara dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi, ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut: (Hansler dan Brunell dalam Marzuqi, 2017).

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan dan kualitas ditentukan oleh pelanggan. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan di usahakan untuk dipusatkan dalam segala aspek.

Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek. Oleh karena itu, segala aktivitas lembaga organisasi harus dikordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu lembaga organisasi sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin

tinggi nilai yang diberikan semakin tinggi pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan atau tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang di dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Semua orang pada semua tingkatan merupakan esensi organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi. Ada beberapa penerapan khusus untuk respek terhadap setiap orang, antara lain: (a) setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka dalam organisasi, (b) setiap orang mengenali batasan kinerja serta lingkup tanggung-jawab mereka dalam organisasi, (c) setiap orang mengetahui permasalahan kerja mereka dan termotifasi untuk menyelesaikannya, (d) ajak setiap orang aktif melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka, (e) Fasilitasi agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan atau pengalaman dan berinovasi, (f) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Dalam lembaga pendidikan kualitas tergolong tingkat atas berorientasi berdasarkan pada fakta. Maksudnya setiap keputusan selalu di dasarkan pada data, bukan sekadar perasaan (*feeling*). Dua konsep pokok berkait dengan fakta; 1) prioritasasi (*prioritization*),

yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. 2) variasi (*variation*), atau variabilitas kinerja manusia. Data dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa keputusan yang efektif didasarkan pada analisis data dan informasi. Ada beberapa penerapan khusus bagi manajemen berdasarkan fakta, antara lain : (1) pastikan bahwa data dan informasi cukup akurat dan dapat dipercaya, (2) Sediakan data yang diakses oleh yang membutuhkan, (3) Analisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang valid, (4) buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan analisis faktual, seimbang dengan pengalaman intuisi.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap lembaga organisasi perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Proses yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi. Ada beberapa penerapan khusus untuk perbaikan secara berkelanjutan, antara lain : (a) Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kontinuitas (kelangsungan) perbaikan performa, (b) Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan berkesinambungan,

(c) laksanakan perbaikan yang kontinu pada produk, proses dan sasaran sistem, (d) tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan, (e) beri penghargaan dan pengakuan terhadap perbaikan.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagai mana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan sistem yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM (Marzuqi, 2017)

2.1.4 Unsur-Unsur TQM

Adapun yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama menurut Goetch dan Davis dalam Tjiptono, Dkk (2003), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM), baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level ini berusaha melaksanakan setiap aspek

pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *good enough is never good enough*.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang di desain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat diperlukan guna mengadakan perubahan budaya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada diperlakukan secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang perlu diperhatikan adalah tenaga terampil siap-pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada habisnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam *Total Quality Management* (TQM). Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meski pun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan

pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standardisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik jika perusahaan memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi tidak berarti bahwa harus ada persetujuan dan kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 dua manfaat utama. Pertama, hal ini meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

2.1.5 Dimensi TQM

Suatu paradigma total tentang perbaikan *continue* tercantum dalam empat dimensi yaitu: (Tjiptono dan Diana dalam Maghfiroh 2015)

1. Pengembangan perorangan dan professional

Implikasi dalam hal ini adalah perorangan harus kontinu memperbaiki dan meningkatkan kualitas dari dalam konteks ilmu pengetahuan.

2. Hubungan inter-personal

Hubungan inter-personal akan tercapai apabila setiap orang berusaha meningkatkan kualitas diri untuk memberikan kontribusi yang berkualitas dan memadai dalam rangka pengembangan sinergi organisasi.

3. Efektivitas managerial

Apabila peningkatan kerja dan daya saing global organisasi secara konsisten dengan pengukuran secara berkelanjutan akan semua tahap tanpa penambahan biaya *over head* dan eliminasi pemborosan waktu, material, kerugian produksi cacat dapat dikatakan telah mencapai tingkat efektivitas manajerial.

4. Produktivitas organisasi

a) Input, yaitu semua masukan seperti bahan baku (material), energy, SDM, modal

b) Proses, yaitu sistem & teknologi untuk mengolah input menjadi produk atau jasa.

c) Output, yaitu hasil kerja berupa produk atau jasa yang siap dipakai oleh konsumen.

2.1.6 Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan pendekatan yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus.

Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realitis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Menurut Tjiptono & Diana dalam Wijaya (2015) beberapa kesalahan yang sering dilakukan yang menyebabkan kegagalan *Total Quality Management* adalah:

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

1. Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan.

Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

2. Proses penyebarluasan (deployment)

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

3. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun

pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

4. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

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

5. *Empowerment* yang bersifat prematur

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

2.2 Kinerja Manajerial

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Adapun unsur - unsur manajemen itu terdiri dari : *man, money, method,*

machines, materials, dan market, disingkat 6 M. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2005).

Manajemen dipandang sebagai kemampuan orang-orang, yakni semua orang yang mempunyai fungsi atau kegiatan pokoknya melaksanakan tugas-tugas manajemen. Manajer memiliki tugas untuk melaksanakan semua kegiatan yang dibebankan organisasi padanya. Sebagaimana dalam Webster's New World Dictionary dijelaskan bahwa : "*Manager a person who manages the affairs of a business, institution, team, etc.*" (Manajer adalah seseorang yang memimpin semua hal dari suatu perusahaan, badan atau lembaga, tim, dan sebagainya). Apabila manajemen dapat dipandang sebagai serangkaian proses pengelolaan, yang menggunakan fungsi-fungsi manajemen, maka manajerial dapat pula dipandang sebagai kemampuan orang dalam melakukan proses-proses manajemen yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas proses kegiatan.

Manajerial adalah orang-orang yang mempunyai bawahan, sehingga sebagian dari pekerjaan dapat didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan (Hasibuan, 2005). Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik.

Manajer adalah seseorang yang mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut, mereka bekerja untuk mengarahkan dan mengontrol para bawahan agar semua pekerjaan dapat dikordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi. Semakin baik kinerja manajer dalam perusahaan, maka tujuan perusahaan akan semakin cepat tercapai, sebaliknya semakin rendah kinerja manajer maka

akan semakin kecil kemungkinan perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerja terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjukkan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Kinerja sendiri memiliki beberapa indikator untuk mencapai keberhasilan tujuan dari organisasi.

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Abdullah, 2014). Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Indikator kinerja akan digunakan untuk *progress* bahkan apa yang dijadikan indikator akan dikembalikan menjadi *feedback* kepada karyawan untuk menjadi masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja kedepan. Banyak faktor yang bisa dijadikan ukuran kinerja. Namun faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Menurut Abdullah (2014) ukuran kinerja itu dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Produktivitas menyangkut hubungan input dan output
- b. Kualitas, termasuk disini ukuran yang sifatnya internal maupun ukuran yang sifatnya eksternal.
- c. Ketetapan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang akan dilakukan
- d. *Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam suatu proses.
- e. Pemanfaatan sumber daya
- f. Biaya, apakah telah dihitung berdasarkan kebutuhan.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial sehingga kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organizational Mardiyah dalam Iqbal (2019). Kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial. Kinerja menunjukkan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia maupun kinerja keuangan. Pada akhirnya kinerja manajerial menjadi penilaian bagi manajemen dalam hal bonus, kenaikan gaji dan promosi. Adapun penilaian kinerja manajerial meliputi delapan kegiatan, yaitu:

2.2.1 Perencanaan

Perencanaan adalah kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sehingga sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2005).

Menurut Sutarto dalam Zainal (2008) Fungsi perencanaan itu merupakan sebagai usaha persiapan yang sistematis tentang berbagai kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan ialah perumusan tujuan prosedur, metode dan jadwal pelaksanaannya, di dalamnya termasuk ramalan tentang kondisi di masa akan datang dan perkiraan akibat dari perencanaan terhadap kondisi tersebut. Rencana pembangunan hendaknya dapat pula menimbulkan solidaritas nasional dan solidaritas sosial, keterlibatan dalam memikul beban dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (2003) proses perencanaan dapat ditinjau dari ciri-ciri suatu rencana yang baik, yakni rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, rencana harus dibuat oleh orang-orang yang memahami tujuan organisasi,

rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami teknik-teknik perencanaan, rencana harus disertai oleh suatu rincian yang diteliti, perencanaan tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan, rencana harus bersifat sederhana dan jelas, rencana harus luas, dalam perencanaan terdapat pengambilan risiko tidak ada seorang manusia yang persis tahu apa akan terjadi di masa depan, rencana harus bersifat praktis. Jadi sebuah rencana itu sangat penting sekali dalam sebuah pembangunan karena merupakan sebuah keterampilan penting untuk suatu keberhasilan dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2.2.2 Investigasi

Investigasi yang dilakukan oleh sumber daya manusia adalah kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan (Hasibuan, 2005).

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003).

2.2.3 Koordinasi

Koordinasi adalah proses jalinan kerja sama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja. Prinsip-prinsip dalam koordinasi yaitu adanya tindakan dalam menyatukan informasi yang disertai dengan ketaatan terhadap peraturan yang ada dan kepemimpinan (Hasibuan, 2005).

Koordinasi merupakan pelaksanaan kegiatan yang mempunyai tujuan bersama yang menjadi sasaran dari kegiatan, mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara anggota itu (Hasibuan, 2011).

Koordinasi merupakan salah satu unsur manajemen mengartikan bahwa koordinasi adalah penggabungan usaha dan peraturan semua kegiatan perusahaan agar sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan. Dalam melakukan koordinasi, diperlukan adanya kerja sama antar anggota yang pada akhirnya menimbulkan keharmonisan kerja sehingga tidak adanya pekerjaan yang tumpang tindih antara yang satu dengan yang lain dan semua usaha dan kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan. Mekanisme dan proses koordinasi bertujuan untuk menjaga komunikasi dan hubungan antara pimpinan dengan bawahannya dalam kegiatan koordinasi (Moekijat, 2005).

2.2.4 Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan (Hasibuan, 2005). Menurut Yunanda (2009), evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.

Menurut Wirawan (2012) beberapa tujuan evaluasi diantaranya adalah menilai apakah objek evaluasi telah dilaksanakan sesuai rencana, mengukur apakah pelaksanaan objek evaluasi sesuai dengan standar, evaluasi objek dapat mengidentifikasi dan menentukan kekurangan dari objek evaluasi, pengembangan pengguna dari objek yang dievaluasi, mengambil keputusan mengenai objek yang dievaluasi, akuntabilitas, dan mengembangkan teori evaluasi dan riset evaluasi.

2.2.5 Pengawasan

Pengawasan adalah penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa sebuah perencanaan, koordinasi, penyusunan personalia dan pengarahan telah berjalan secara efektif (Hasibuan, 2005). Menurut Effendi (2014) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan

fungsi manajemen yang paling esensial, sebaik apa pun kegiatan pekerjaan tanpa adanya dilaksanakan pengawasan pekerjaan itu tidak dapat dikatakan berhasil. Sedangkan menurut Fahmi (2014) mengatakan bahwa pengawasan secara umum dapat di definisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien.

Pelaksanaan pengawasan dari pimpinan dapat dilaksanakan secara langsung mau pun tidak langsung, di mana tugas dari seorang pimpinan dalam pengawasan tidak dapat dihindari dalam segala kegiatan organisasi, untuk itu keberhasilan suatu organisasi atau pun instansi dapat diukur dari proses kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun pekerjanya (Nasution, 2018).

2.2.6 Pengaturan

Menurut Hasibuan (2005), pengaturan (*Staffing*) adalah kemampuan manajerial untuk mempertahankan angkatan kerja, melakukan perekrutan karyawan, melakukan wawancara, memilih karyawan baru dan menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

Menurut T. Hani Handoko (2003) penyusunan personalia (*staffing*) adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. *Staffing* dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Menurut Paramarta (2018), *Staffing* adalah aktivitas yang diambil untuk menarik, mempekerjakan dan menggaji personel atau karyawan yang dapat memberikan dukungan efektif bagi penjualan dalam organisasi. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam

proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2.2.7 Negosiasi

Negosiasi adalah faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Di samping itu, komunikasi merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan (Hasibuan, 2005).

Kinerja negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003).

Menurut Henry Mintzberg yang dikutip oleh Ismail Solihin (2009) banyak studi mengenai kerja manajerial mengindikasikan bahwa pemimpin menghabiskan cukup banyak waktunya dalam negosiasi. Sebagaimana dikemukakan Leonard Sayles, negosiasi merupakan *way of life* dari seorang pemimpin yang canggih. Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian integral dari tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan hanya dia yang memiliki pusat syaraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan negosiasi penting.

2.2.8 Perwakilan

Perwakilan adalah menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi dalam pencapaian tujuan organisasi, karena ia dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan (Hasibuan, 2005). Menurut Mahoney dalam Made Narsa (2003) Perwakilan, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, melakukan pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003)

Fungsi-fungsi manajemen di atas memiliki tujuan agar perusahaan mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak (Hasibuan, 2005).

2.3 Hubungan *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial

Setiap perusahaan tentu memiliki sebuah tujuan pokok dalam menjalankan usahanya yakni memberikan kualitas produk atau jasa yang prima kepada para pelanggannya. Kualitas produk atau jasa ini merupakan poin penting dalam sebuah perusahaan karena dengan memberikan produk atau jasa yang berkualitas baik kepada para pelanggan tentu dengan sendirinya kepercayaan konsumen untuk tetap loyal kepada kita akan terwujud. Dengan demikian keberlangsungan hidup perusahaan juga akan lebih terjamin. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang prima dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat dan memberikan dampak positif terhadap penjualan maupun laba perusahaan.

Untuk menghadapi tingkat persaingan yang kompetitif saat ini, perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) karena dengan menerapkan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi. Sementara itu informasi maupun data akan permintaan para pelanggan yang ada, dapat digunakan manajer sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan arah tindakan perusahaan dalam merespon permintaan pasar guna meningkatkan penjualan maupun laba. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai indikator pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer untuk memonitor kinerjanya dalam hal perbaikan kualitas produk dan pelayanan pelanggan (Pamungkas, 2015).

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat kongkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenang nya (Mulyadi & Johnny dalam Malindo, 2010).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. Dari penelitian Madu dan Kuei (1999) menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organizational. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi (Malindo, 2010).

Semakin meningkatnya TQM maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena di dalam unsur-unsur TQM tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Jika semua unsur-unsur didalam TQM dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja manajerial perusahaan berjalan dengan baik (Tjiptono dan Diana dalam Maghfiroh 2015).

Efektivitas penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dapat terwujud bila didukung oleh orang-orang yaitu manajer dan karyawan yang ada di dalam perusahaan. Para manajer dan karyawan secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai kepentingan terhadap pencapaian tujuan perusahaan

2.4 Efektivitas

2.4.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang (*view point*) dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi (Marzuqi, 2017).

Efektivitas adalah suatu pengukuran untuk menilai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil dicapai maka hal itu dikatakan efektif. Sebaliknya jika tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tidak tercapai atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, maka dikatakan tidak efektif (Handayani dalam Fajri, 2006).

Apabila pencapaian tujuan-tujuan dari pada organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitas nya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan adanya pencapaian tujuan yang besar daripada organisasi maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasi nya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya. (Marzuqi, 2017).

$$Efektivitas = \frac{Outcome}{Output}$$

Dari gambar tersebut dengan hal tersebut diatas, efektivitas merupakan gambaran dari seluruh siklus *input*, *proses* dan *output* yang mengacu pada hasil guna daripada suatu program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan telah dicapai serta ukuran berhasil tidaknya suatu program mencapai tujuannya dan mencapai targetnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menilai tingkat efektivitas dapat dibandingkan antara tujuan awal dengan hasil yang di dapat sekarang. Apabila tingkat kekeliruan dan kesalahan yang terjadi rendah maka dapat dikatakan semakin efektif. Begitu pula sebaliknya semakin tinggi tingkat kesalahan daripada rencana awal maka semakin tidak efektif. Efektivitas adalah bagaimana menghasilkan cara yang lebih efektif dalam mencapai suatu tujuan utama atau hasil akhir. Semakin mencapai target yang ditentukan maka efektivitas nya semakin baik.

2.4.2 Ukuran Efektivitas

Keluaran (output) yang dihasilkan lebih banyak bersifat keluaran (output) tidak berwujud (intangible) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil (outcome) seringkali tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi dalam jangka panjang setelah program berhasil, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif (berdasarkan pada mutu) dalam bentuk pernyataan saja (judgement), artinya apabila mutu yang dihasilkan baik, maka efektivitasnya baik pula. Menurut pendapat David Krech, Ricard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey yang dikutip Sudarwan Danim menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output).
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, di mana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran dari pada efektivitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektivitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektivitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi. Membahas masalah ukuran efektivitas memang sangat bervariasi tergantung dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini, dapat dilihat dalam ringkasan Tabel 1 yang menggambarkan nama peneliti, judul, dan hasil penelitian.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Susana, Margareta (2007)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta di Stasiun Lempuyangan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total Quality Management</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan pengolahan data SPSS 13.0 2. <i>Total Quality Management</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial berdasarkan regresi sederhana probabilitas 0,015 jauh lebih kecil 0,05 sehingga H_0 ditolak. 3. Kinerja manajerial PT Kereta Api (Persero) Daerah VI Yogyakarta bisa dijelaskan oleh variabel TQM berdasarkan uji F tes dengan R square adalah 0,224 berarti 22,4 %
2.	Sari, Dewi Maya (2009)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara stimulan terhadap kinerja manajerial. 2. Variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.
3.	Pane, Hariati Susanti (2010)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pantja Surya	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh secara stimulan terhadap kinerja manajemen. 2. <i>Total Quality Management</i> juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajemen secara parsial.

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
4	Faritzzy, Ari Zaqi dan Suseno (2014)	Pengaruh TQM (<i>Total Quality Management</i>) Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM	<p>1. Unsur TQM sudah diterapkan di UMKM Aksis Jaya adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama team, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan & adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Unsur yang belum diterapkan adalah pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan pendidikan dan pelatihan.</p> <p>2. Variabel independent yang dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan & pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama memberikan pengaruh pada variabel dependent secara signifikan.</p>
5	Lamato, Brian, <i>et al</i> (2017)	Analisis <i>Total Quality Management</i> (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab. Minahasa Utara.	<p>1. Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan & Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya.</p> <p>2. Fokus pada Pelanggan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan merupakan variabel kedua dominan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p> <p>3. Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan merupakan variabel pertama yang paling dominan yang berpengaruh</p> <p>4. Pendidikan dan Pelatihan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial</p> <p>5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pertanian, khususnya dalam penyediaan benih adalah PT. Sang Hyang Seri Cabang Maros. Perusahaan tersebut berupaya agar mampu menjadi perusahaan industri benih yang berdaya saing dan tangguh. Untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa.

Untuk dapat bersaing di era internasional perusahaan harus menghasilkan produk dengan kualitas terbaik, yang di mana diperlukan peningkatan kinerja manajerial dengan cara mengupayakan perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial dalam membangun perusahaan dan meningkatkan produktivitas baik dari segi kinerja kualitas sumber daya manusia, bahan baku, maupun kinerja keuangan. Kinerja manajerial adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas organisasional dengan penilaian kinerja manajerial (perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan, negosiasi, dan perwakilan).

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan metode *Total Quality Management* (TQM). Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

TQM harus diterapkan dan menjadi acuan suatu perusahaan untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku dan pelayanan untuk memenuhi tingkat kebutuhan pelanggan di masa sekarang dan mendatang. Sehingga, pengukuran efektivitas penerapan TQM diperlukan, jika TQM yang telah digunakan berjalan efektif dan pelaksanaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan maka akan sangat kecil kemungkinan adanya kegagalan dalam tata pengelolaan manajemen dengan berdasar pada prinsip-prinsip yang ada yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.

Sehingga dengan menerapkan TQM pada suatu perusahaan akan memberikan dampak terhadap kinerja manajerial seperti semakin meningkat kinerja perencanaan, kinerja koordinasi, kinerja evaluasi, kinerja pengawasan, kinerja pengaturan, kinerja negosiasi, dan kinerja perwakilan yang berarti penerapan TQM terhadap kinerja manajerial pada suatu perusahaan dapat dikatakan efektif. Untuk memudahkan kegiatan penelitian yang akan dilakukan berikut kerangka pemikiran pada penelitian:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian Efektivitas Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya Kinerja Manajerial Pada PT. Sang Hyang Seri Cabang Maros