

# **TESIS**

**PENGARUH IMPLEMENTASI DIMENSI TQM  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
MELALUI KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA**

***IMPLEMENTATION EFFECT OF TQM DIMENSIONS  
ON OPERATIONAL PERFORMANCE  
THROUGH MANAGERIAL PERFORMANCE  
AT PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA***

**SHADIK SYARIF  
A012202077**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2022**

# TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI DIMENSI TQM  
TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
MELALUI KINERJA MANAJERIAL  
PADA PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA**

***IMPLEMENTATION EFFECT OF TQM DIMENSIONS  
ON OPERATIONAL PERFORMANCE  
THROUGH MANAGERIAL PERFORMANCE  
AT PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA***

disusun dan diajukan oleh:

**SHADIK SYARIF**

**A012202077**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
2022**

# LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH IMPLEMENTASI TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL  
DAN MANAJERIAL PADA PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA  
( PT. JGC INDONESIA)**

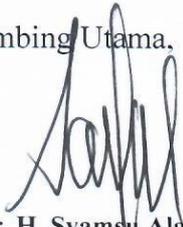
disusun dan diajukan oleh :

**SHADIK SYARIF  
A012202077**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **02 DESEMBER 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

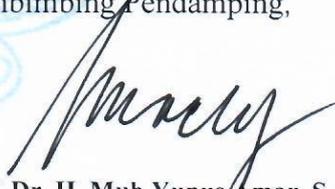
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



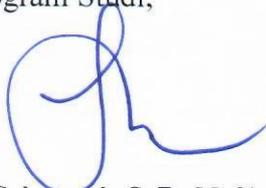
Prof. Dr. H. Svamsu Alam, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



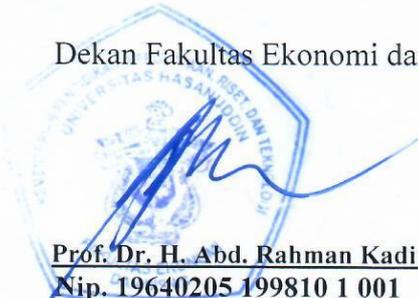
Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, S. E., M. T.  
Nip. 19630404 198702 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.  
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.  
Nip. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SHADIK SYARIF  
Nim : A012202077  
Program studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

### **PENGARUH IMPLEMENTASI DIMENSI TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL MELALUI KINERJA MANAJERIAL PADA PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Makassar, 21 November 2022

Yang membuat pernyataan,



SHADIK SYARIF

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga pembuatan tesis sebagai syarat kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.dapat penulis rampungkan sesuai jadwal yang sudah diberikan dengan Judul “PENGARUH IMPLEMENTASI DIMENSI TQM TERHADAP KINERJA OPERASIONAL MELALUI KINERJA MANAJERIAL PADA PT. JAPAN GAS CORPORATION INDONESIA.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya atas bantuan dan dukungan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, dan Bapak Dr. Muhammad Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta Para Staf pengelola yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak Prof.Dr.H.Syamsu Alam,SE.,M.Si. CIPM sebagai Ketua Komisi Penasihat dan Bapak Prof.Dr.H.Muh.Yunus Amar, SE.,MT. sebagai anggota yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi disela-sela kesibukannya.
4. Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si, Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM., dan Bapak Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si sebagai penguji yang memberikan kritik dan saran yang membangun semangat luar biasa agar penelitian ini menjadi lebih baik.
5. Terima kasih yang tiada henti kepada Manajemen PT. Japan Gas Corporation Indonesia yang selalu mensupport dan menyuplai data serta perhatian kepada penulis sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.

6. Seluruh Bapak/ Ibu Dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
7. Buat para teman-teman Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hananuddin yang selalu membantu, memberikan kritik dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
8. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Atas segala doa, semangat, bantuan dan dorongan, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, mohon maaf apabila terdapat banyak kekeliruan atau kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Semoga Tuhan yang Maha Esa melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya serta membalas kebaikan semua pihak.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis dengan berbesar hati dan ikhlas menerima saran maupun kritik yang membangun dari pembaca guna perbaikan serta penyempurnaan karya tulis ini.

Makassar, 2 Desember 2022

**SHADIK SYARIF**

## ABSTRAK

SHADIK SYARIF. *Pengaruh Implementasi Dimensi TQM terhadap Kinerja Operasional Melalui Kinerja Manajerial pada PT Japan Gas Corporation Indonesia* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Muhammad Yunus Amar).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi Dimensi T terhadap kinerja operasional melalui kinerja manajerial di PT Japan Gas Corporation Indonesia, baik secara langsung maupun tidak langsung (efek mediasi). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan data dari hasil penyebaran kuesioner kepada 203 responden yang datanya diolah dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap indikator yang mencerminkan indikator TQM, sebaiknya perusahaan mempertahankan penerapan praktik TQM semaksimal mungkin agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan pasar global.

Kata kunci: TQM, kinerja operasional, kinerja manajerial



## ABSTRACT

SHADIK SYARIF. *The Effect of Implementation of TQM Dimensions on Operational Performance Through Managerial Performance in PT. Japan Gas Corporation Indonesia* (supervised by Syamsu Alam and Muhammad Yunus Amar)

This study aims to analyze the effect of implementation of TQM Dimension on operational performance through managerial performance at PT. Japan Gas Corporation Indonesia both directly and indirectly (mediation effect). This research was a quantitative study using data from questionnaire given to 203 respondents. The data were processed using IBM SPSS software. The results of this study indicate that every indicator that reflects the TQM indicator should maintain the application of TQM practices as much as possible so that the companies can survive in the midst of global market competition.

Keywords : TQM, operational performance, managerial performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	li
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Kegunaan Penelitian .....	14
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	15
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	15
1.6 Sistematika Penulisan .....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	18
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	18
2.1.1 Tinjauan Teori .....	18
2.1.2 Tinjauan Konsep .....	22
2.2 Tinjauan Empirik .....	37
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	41
3.1 Kerangka Konseptual .....	41
3.2 Hipotesis .....	42
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....	46
4.1 Rancangan Penelitian .....	46
4.2 Situs dan Waktu Penelitian .....	46
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	46
4.3.1 Populasi dan Sampel .....	47
4.3.2 Teknik Pengambilan Sampel .....	48
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	49
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	50

4.5.1 Wawancara .....	50
4.5.2 Observasi .....	51
4.5.3 Kuesioner/Angket .....	51
4.5.4 Dokumentasi .....	52
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	52
4.6.1 Variabel Penelitian .....	52
4.6.2 Definisi Operasional .....	53
4.7 Instrumen Penelitian .....	57
4.8 Teknik Analisis Data.....	57
4.8.1 Uji Validitas Data .....	59
4.8.2 Uji Reliabilitas Data .....	61
4.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	61
4.8.4 Uji Hipotesis.....	63
 BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....	 66
5.1 Sekilas Objek Penelitian .....	66
5.2 Uji Instrumen Penelitian .....	68
5.3 Pembahasan .....	82
 BAB VI PENUTUP .....	 88
6.1 Kesimpulan .....	88
6.2 Saran .....	91
 DAFTAR PUSTAKA .....	 92
 LAMPIRAN .....	 95

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Karakteristik Responden .....	67
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas .....	69
Tabel 5.3 Hasil Uji Reliabilitas .....	71
Tabel 5.4 Perhitungan tolerance dan VIF .....	72
Tabel 5.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73
Tabel 5.6 Uji Normalitas Kormogonov Smirnov .....	74
Tabel 5.7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung X – Y1 .....	75
Tabel 5.8 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung X – Y2 .....	75
Tabel 5.9 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung X – Y1 – Y2 .....	76

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	94
Lampiran 2. Karakteristik Responden .....	100
Lampiran 3. Data Hasil Penelitian .....	103
Lampiran 4. Hasil Analisis Jalur .....	133
Lampiran 5. Tabel Distribusi Nilai F pada Signifikansi 5% .....	137
Lampiran 6. Tabel Distribusi Nilai t pada Signifikansi 5% .....	138

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1. Latar Belakang**

Indonesia menjadi negara yang sedang berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern dan praktik manajemen kualitas terpadu pada berbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan buat memenangkan kompetisi dalam pasar dunia (Gasperz, 2001:4). Pada era teknologi maju sebagaimana yang telah terjadi saat ini, tidak satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Sebagaimana Nasution dalam Susanto menjelaskan perihal perusahaan dan persaingan pada era globalisasi bukan hanya perusahaan besar serta multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan dunia (Susanto, 2000:1). Oleh karena itu organisasi perlu melakukan beberapa hal antara lain, fast response, formulasi ulang taktik usaha, mendesain ulang adat serta budaya organisasi, dan kekuatan untuk mengatur virtual people.

Munculnya ekonomi global juga mendorong setiap perusahaan untuk memperbarui cara mereka dalam menjalankan bisnis. Syarat persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga jika mereka tidak mampu bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Oleh karena itu, cara terbaik untuk tetap mampu membangun usaha di tengah persaingan global yaitu dengan membuat suatu produk barang atau jasa menggunakan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya pemugaran secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Oleh karena itu, untuk menjawab tantangan tersebut diperlukan pencapaian yang mampu bertahan cukup lama melalui penerapan dimensi *Total Quality Management* (TQM). Penerapan dimensi *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu

langkah yang sangat sempurna dilakukan pada era global agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur dasar ditengah globalisasi secara berkesinambungan (Ismunawan, 2010:27).

Perusahaan pada zaman globalisasi saat ini dituntut wajib untuk mampu menyesuaikan diri pada lingkungan dengan menggunakan perubahan relatif cepat yang bersifat *uncontrollable* dan menghadapi persaingan yg semakin kompetitif. Untuk memenangkan kompetisi pada persaingan usaha, maka perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing artinya saat perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak bisa dilakukan perusahaan saingan atau mempunyai sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu bisa merepresentasikan keunggulan bersaing (David, 2011).

Perusahaan dituntut mampu menghasilkan produk baik berupa barang serta jasa dengan mutu yang baik tentunya dengan menggunakan harga dan pelayanan yang lebih baik pula berasal para pesaing. Untuk mencapainya, maka dibutuhkan pemugaran mutu dalam seluruh aspek yang berkaitan dengan produk yakni material, tenaga kerja, promosi yg efektif serta layanan yg memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen serta menjadi pelanggan yang setia.

Tentu untuk menghasilkan pencapaian yang relatif lama atau bahkan berkelanjutan maka perusahaan membutuhkan sebuah sistem manajemen yang baik serta dibutuhkan upaya mendukung berupa pemugaran yang berkelanjutan (*continous improvement*) yakni menggunakan dimensi *Total Quality Management* (TQM). Penerapan dimensi *Total Quality Management* (TQM) akan membentuk perusahaan lebih berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan hasil yang berkualitas tinggi, penekanan terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di seluruh level serta fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui asa konsumen (Flynn, B. B., dkk. 1994).

Ada korelasi yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit perusahaan. Meningkatnya kualitas suatu produk, akan berbanding lurus terhadap kepuasan pelanggan sehingga dalam waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi menggunakan biaya produksi rendah. Harga produksi rendah diraih dengan mengurangi adanya "*Cost of Poor Quality (COPQ)*" yaitu biaya yang muncul akibat kualitas buruk atau kegagalan produk yang tidak memenuhi standar pelanggan (Customer). Dengan begitu perbaikan kualitas bertujuan untuk meningkatkan laba. Tetapi penerapan dimensi *Total Quality Management (TQM)* juga berkaitan terhadap kinerja manajerial dan kinerja operasional yang terjadi pada perusahaan tersebut.

Untuk menemukan korelasi pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dalam manajerial perusahaan penulis menggunakan teori yang dikembangkan oleh F.W. Taylor (1856-1915) merupakan seorang insiyur yang memperkenalkan konsep pembagian kerja (*division of work*), analisis dengan pendekatan motilitas dan waktu (*time and motion study*) untuk pekerjaan manual. Taylor menjelaskan beberapa elemen tentang teori manajemen, yang pertama, setiap orang wajib memiliki tugas yang setara dan wajib diselesaikan dalam satu hari. Kedua, pekerjaan wajib memiliki peralatan yang baku untuk merampungkan tugas yang menjadi bagiannya. Ketiga, insentif serta intensif lumrah diberikan pada yang berprestasi maksimal. Keempat, penalti yang ialah kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah dipengaruhi (*personal loss*). Berdasarkan teori

tersebut Taylor memisahkan perencanaan asal pemugaran kerja dengan memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kinerja (Natha, 2008: 2).

Melalui penerapan wacana konsep mutu terpadu, maka lahirah pengembangan untuk mempertinggi mutu secara total (keseluruhan). Konsep ini dikenal dengan *total quality management*. Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, *total quality management* juga menekankan terhadap pentingnya input tetapi mengembangkannya menjadi kompetensi teknis termasuk terhadap pentingnya motivasi seseorang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dengan maksud mampu memecahkan masalah (Purwanto, 2002:1).

Penerapan dimensi *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu perusahaan bisa menyampaikan beberapa manfaat primer yang pada gilirannya menaikkan untung dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. *Total Quality Management* (TQM) yang bersiklus dan terarah diperlukan bisa membantu pada menaikkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006:103). Selain penerapan *Total Quality Management* (TQM), perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen menjadi prosedur buat memotivasi dan menghipnotis sikap karyawan pada berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi serta karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan pada penelitian ini mencakup sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Narsa & Yuniawati, 2003:19).

Sistem penghargaan (*reward*) penting untuk diterapkan pada perusahaan agar memotivasi para karyawannya, karena penghargaan yang diberikan sang perusahaan sangat mensugesti produktivitas serta kecenderungan para karyawan untuk bertahan agar tidak merasa di intimidasi yang berujung ada upaya untuk mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap

kebutuhan karyawannya maka perusahaan akan menerima timbal yang serupa, yaitu maksimalisasi pada produktivitas kerja (Narsa & Yuniawati, 2003:19).

Jika penghargaan (*reward*) kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka para karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Siagian dalam Muljani (2002:111), rasa keadilan dapat membentuk karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yg dirasakan sang karyawan akan mampu memotivasi karyawan tadi untuk memaksimalkan kinerjanya, akibatnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Jika hal ini bisa terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, tetapi kebutuhan karyawan juga secara otomatis akan terpenuhi.

Sistem reward atau kompensasi selain bisa menaikkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial bila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding menggunakan hasil kerja mereka serta tujuan untuk menaikkan kinerja manajerial tak tercapai. Kompensasi yang diterima bisa berupa finansial yaitu bentuk honor, upah, insentif, komisi, premi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti juga bentuk non finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang dan lingkungan pekerjaan yang menarik (Muljani, 2002:109).

Beberapa peneliti menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap Sistem Akuntansi Manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang sempurna, pengukuran kinerja, serta sistem reward. Efektifitas penerapan di dimensi *Total Quality Management* (TQM) memerlukan perubahan mendasar infrastuktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem

pengukuran kinerja, sistem reward serta hukuman (Mardiyah & Listianingsih, 2005:565).

Beberapa penelitian tentang hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial telah banyak dilakukan. Suprantinegrum dan Zulaikha (2003) melakukan penelitian tentang dampak *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan menjadi variabel moderating dan menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) serta interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) serta sistem penghargaan terbukti mempengaruhi kinerja manajerial, sedangkan hubungan sistem pengukuran kinerja terhadap *Total Quality Management* (TQM) dinyatakan tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003:33) dengan menyatakan bahwa hubungan sistem penghargaan menggunakan *Total Quality Management* (TQM) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kinerja operasional bisa diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, serta kepuasan pelanggan (Carton dkk, 2006: 34). Kinerja operasional merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian serta supervisi sistem-sistem produksi (Handoko, 2010: 17). Sebagai akibatnya, saat penerapan dimensi *Total Quality Management* (TQM) dapat dilakukan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dijalankan dengan baik.

Begitu pula pada era perdagangan bebas dimana daya saing yang begitu ketat artinya sebuah tantangan yang sulit terhadap sebuah perusahaan sekaligus sebagai isu primer. Perusahaan harus menghadapi ketatnya persaingan global, perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan yang relatif tidak dapat di kontrol yang pada akhirnya menuntut perusahaan sebagai badan usaha memiliki karakteristik perusahaan kelas global.

PT. Japan Gas Corporation Indonesia merupakan salah satu entitas usaha dari JGC Japan yang berpusat di Osaka Japan untuk menjalankan aktivitas usaha yang berkelanjutan dibidang pekerjaan sipil dan pengembangan konstruksi, *engineering* serta pengadaan untuk menciptakan perbaikan pada seluruh aspek infrastruktur negeri. Bentuk pencapaian yang telah diraih selama ini, PT. JGC Indonesia secara berkesinambungan berkomitmen untuk terus melahirkan konsep-konsep kerja yang berkualitas serta menjunjung tinggi inovasi menjadi landasan primer, tentunya didukung oleh tim ahli dengan kompetensi yang teruji dalam bidang jasa konstruksi.

Prinsip kerja PT. Japan Gas Corporation dituangkan dalam motto **CIRCLE** yang mengandung arti *Compliance, Integrity, Reliability, Communication, Loyalty, Excellence*. Dengan prinsip kerja tersebut, PT. Japan Gas Corporation bekerja secara konsisten dengan mematuhi setiap prosedur, peraturan dan regulasi serta menjunjung tinggi nilai kejujuran di setiap pekerjaan. PT. Japan Gas Corporation bersikap jujur dan menunjukkan kepatuhan yang konsisten dan tanpa kompromi terhadap prinsip dan nilai moral serta etika yang kuat. Dalam melaksanakan proyek, PT. Japan Gas Corporation berusaha mencapai setiap target proyek dengan penuh tanggungjawab dan berkomitmen sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. PT. Japan Gas Corporation proaktif dalam membangun hubungan professional di antara stakeholders agar melahirkan tim yang solid, kolaboratif

serta menghargai satu sama lain melalui komunikasi yang efektif. PT. Japan Gas Corporation selalu menanamkan sikap dan karakter terbaik, setia dan dapat dipercaya demi menciptakan relasi yang lebih baik dengan para stakeholder. PT. Japan Gas Corporation memberikan layanan terbaik yang berorientasi pada keberhasilan, kualitas kerja, serta kepuasan klien dengan cara pandang yang progresif dan berwawasan Internasional.

Prinsip kerja yang dijalankan oleh PT. Japan Gas Corporation (PT. JGC INDONESIA) dapat diselaraskan dengan prinsip prinsip Total Quality Management (TQM) yang didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan“ (Kid Sadgrove dalam Ichwanfile: 2010). Hasil dari penerapan prinsip kerja PT. Japan Gas Corporation Indonesia diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial dan kinerja operasional perusahaan.

Melihat hubungan antara prinsip kerja PT. Japan Gas Corporation Indonesia dengan dimensi TQM tersebut, maka peneliti mencoba melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Implementasi Dimensi TQM terhadap Kinerja Operasional melalui Kinerja Manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia”

## 1.2. Rumusan Masalah

Penerapan TQM berkaitan dengan pelaksanaan pilar-pilar TQM. Ichwan (2010) menyebutkan unsur-unsur utama TQM adalah peningkatan mutu berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta, kepemimpinan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan unsur-unsur utama TQM tersebut, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah peningkatan mutu berkelanjutan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
2. Apakah manajemen berdasarkan fakta berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
4. Apakah obsesi terhadap kualitas berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
5. Apakah kerjasama tim berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
6. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
7. Apakah Pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?

8. Apakah komitmen jangka panjang berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
9. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
10. Apakah kinerja manajerial berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
11. Apakah peningkatan mutu berkelanjutan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
12. Apakah manajemen berdasarkan fakta berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
13. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
14. Apakah obsesi terhadap kualitas berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
15. Apakah kerjasama tim berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
16. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
17. Apakah Pendidikan dan pelatihan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
18. Apakah komitmen jangka panjang berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?

19. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
20. Apakah peningkatan mutu berkelanjutan melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
21. Apakah manajemen berdasarkan fakta melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
22. Apakah kepemimpinan melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
23. Apakah obsesi terhadap kualitas melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
24. Apakah kerjasama tim melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
25. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
26. Apakah Pendidikan dan pelatihan melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?
27. Apakah komitmen jangka panjang melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?

28. Apakah kepuasan pelanggan melalui kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
5. Untuk menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
6. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
7. Untuk menganalisis pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
8. Untuk menganalisis pengaruh komitmen jangka panjang terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
9. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja manajerial pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
10. Untuk menganalisis pengaruh kinerja manajerial terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.

11. Untuk menganalisis pengaruh peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
12. Untuk menganalisis pengaruh manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
13. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
14. Untuk menganalisis pengaruh obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
15. Untuk menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
16. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
17. Untuk menganalisis pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
18. Untuk menganalisis pengaruh komitmen jangka panjang terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
19. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia.
20. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari peningkatan mutu berkelanjutan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
21. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari manajemen berdasarkan fakta terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.

22. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
23. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari obsesi terhadap kualitas terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
24. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari kerjasama tim terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
25. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
26. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
27. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari komitmen jangka panjang terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.
28. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung dari kepuasan pelanggan terhadap kinerja operasional pada PT. Japan Gas Corporation Indonesia melalui kinerja manajerial.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

#### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Menambah wawasan dan pengetahuan tentang sistem manajerial, sehingga dengan wawasan tersebut kita mengetahui pentingnya memanfaatkan *total quality management* melalui pengukuran kinerja manajerial dan kinerja operasional. Selain itu pula, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi tentang pentingnya pemanfaatan *total quality management* terhadap peningkatan kinerja manajerial dan kinerja operasional pada suatu perusahaan serta dapat digunakan dalam dunia usaha. Kegunaan lain dari penelitian ini mampu menambah bahan literatur sekaligus sebagai acuan penelitian selanjutnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan untuk seluruh dewan direksi, manager serta para karyawan yang bekerja pada divisi tertentu untuk lebih termotivasi meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, penelitian ini memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan *total quality management* sebagai sistem pengukuran kinerja sekaligus sebagai sistem penghargaan dan bentuk strategi yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Untuk mendapatkan pengertian yang spesifik terhadap penelitian ini, penulis memberikan penjelasan mengenai karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) yaitu peningkatan mutu berkelanjutan, manajemen berdasarkan fakta, kepemimpinan, obsesi terhadap kualitas yang ditentukan oleh konsumen,

kerjasama tim, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, Pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka Panjang, dan kepuasan pelanggan.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penyusunan dan pembahasan dalam penelitian, maka disajikan gambaran tentang susunan penulisan yang terdiri dari beberapa sub bab sebagai berikut:

Bab pertama terdiri dari pendahuluan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan. Pada bab ini diuraikan latar belakang yang menjelaskan isu dan motivasi penelitian yang diangkat, merumuskan masalah dan tujuan penelitian, serta menjabarkan kegunaan penelitian agar penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya.

Pada bab kedua, berisi tentang tinjauan teori dan konsep dijelaskan dengan menguraikan teori yang mendasari penelitian. Pada bagian akhir dari bab ini, dibahas pula tinjauan empiris yang sangat relevan dengan topik penelitian.

Bab ketiga, menguraikan kerangka konseptual dan hipotesis. Bagian ini memperlihatkan kaitan antara masing masing variabel yang akan diuji yang dijelaskan sebagai kerangka pemikiran dan hipotesis.

Bab keempat adalah metode penelitian. Bagian ini menguraikan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, defenisi operasional dari masing-masing variabel serta teknik analisis data.

Bab kelima merupakan bagian inti dari penelitian yang menyajikan hasil dari data-data yang telah diuraikan berdasarkan data yang ditemukan dilapangan. Bab ini berisi gambaran umum responden, proses dan hasil analisis, dan

pengujian hipotesis, serta menafsirkan hasil penelitian dan menghubungkannya dengan teori yang ada.

Bab keenam merupakan bagian akhir dari penelitian yang memuat kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi serta saran penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

#### **2.1.1 Tinjauan Teori**

##### **a. Manajemen Operasi**

Manajemen operasi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan operasi. Gramedia.com menuliskan bahwa manajemen adalah suatu cara agar tujuan dapat tercapai secara teratur dan terarah. Sedangkan operasi merupakan kegiatan mentransformasikan input menjadi output. Dengan demikian manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur atau mengelola sumber daya dalam proses transformasi input menjadi output. Menurut Assauri (2004), manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya, dana serta bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang dan jasa.

Fungsi terpenting dalam produksi dan operasi meliputi, pertama proses pengolahan merupakan metode yang digunakan untuk pengolahan masukan. Kedua, jasa-jasa penunjang merupakan sarana yang berupa pengorganisasian yang perlu untuk penetapan teknik dan metode yang akan dijalankan, sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ketiga, perencanaan merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan produksi dan operasi yang akan dilakukan dalam suatu dasar waktu atau periode tertentu. Keempat pengendalian atau pengawasan merupakan fungsi untuk menjamin terlaksananya sesuai dengan yang direncanakan, sehingga maksud dan tujuan penggunaan dan pengolahan masukan pada kenyataannya dapat dilaksanakan.

Manajemen operasi menurut Handoko (2010) Merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produktif. Faktor-faktor produksi yang digunakan dalam proses transformasi bahan baku menjadi berbagai produk atau jasa mencakup tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan bahan mentah dan sebagainya.

Kegiatan-kegiatan manajerial meliputi pemilihan, keputusan stratejik yang menyangkut pemilihan proses berbagai barang atau jasa yang akan diproduksi, perancangan keputusan taktikal yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif, pengoperasian keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar *forecast* permintaan dan keputusan *scheduling* pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek, pengawasan prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam produksi dan operasi barang penyediaan jasa, serta pembaharuan implementasi perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam sistem produktif berdasarkan perubahan permintaan, tujuan organisasional, teknologi dan manajemen.

Sedangkan menurut Fogarty dalam Eddy Herjanto (2015), manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (*continue*) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu:

1. *Continue*, berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat melainkan tindakan yang berkelanjutan (*continue*).

2. Efektif, berarti segala pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.
3. Fungsi manajemen, berarti kegiatan manajemen produksi memerlukan pengetahuan yang luas, mencakup planning, organizing, actuating dan controlling. Dalam pelaksanaannya, berbagai sumber daya diintegrasikan untuk menghasilkan barang dan jasa.
4. Efisien, berarti manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan kerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah.
5. Tujuan, kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan yang menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan.

Berdasarkan beberapa konsep manajemen operasi di atas penulis menarik kesimpulan bahwa secara umum, kegiatan operasi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau pembuatan barang, jasa, atau kombinasinya melalui proses transformasi dari masukan sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

#### **b. Pentingnya Manajemen Operasi**

Dalam lingkungan operasional untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bukanlah tugas yang mudah. Ada tiga strategi yang memberikan kesempatan untuk manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Heizer dan Render, 2009). Diferensiasi yaitu membedakan produk atau jasa dari perusahaan lain sehingga pelanggan melihatnya sebagai nilai tambah dari produk berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain. Kedua, *low cost leadership* diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh pelanggan. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau

jasa dengan harga yang lebih rendah dari pesaing lainnya. Ketiga, berupa respon terhadap seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu.

Operasional atau manajemen operasional adalah suatu proses yang berkesinambungan dan efektif dalam menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Rander (2009:4) menyatakan bahwa manajemen operasional adalah sebuah rangkaian kegiatan yang membentuk sebuah nilai dalam bentuk barang serta jasa dengan mengubah suatu input menjadi hasil. Sementara itu, Stevenson (2009:4) menyatakan bahwa manajemen operasional merupakan sebuah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen operasional yaitu pengelolaan penggunaan seluruh faktor produksi yang ada menjadi berbagai macam produk barang atau jasa. Adapun manajerial operasional yang dimaksud dalam penelitian tersebut berupa perbaikan serta pemantauan kualitas suatu produk melalui semua level operasi.

### **c. Ruang Lingkup Manajemen Operasi**

Ruang lingkup manajemen operasi berdasarkan keterkaitan tiga aspek, yaitu:

1. Aspek struktural, berupa input yang akan ditransformasikan sesuai kriteria produk yang diinginkan, mesin, peralatan, rumusan dan model.
2. Aspek fungsional, yaitu kaitan antara komponen input, dengan interaksinya mulai dari tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan untuk memperoleh kinerja yang optimum, sehingga kegiatan operasi dapat berjalan secara kontinyu.

3. Aspek lingkungan, adalah kecenderungan yang terjadi di luar sistem, seperti masyarakat, pemerintah, teknologi, ekonomi, politik, sosial budaya, menunjukkan kemampuan beradaptasi.

Setiap manajer tentu akan melaksanakan fungsi dasar proses manajemen. Proses manajemen (management process) terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan karyawan, pengarahan, dan pengendalian. Manajer operasi menerapkan proses manajemen ini pada pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen operasi. Berdasarkan aspek-aspek tersebut di atas, maka ruang lingkup manajemen operasi didefinisikan menjadi sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi meliputi desain produk dan jasa, mengelola kualitas, strategi proses, strategi lokasi, strategi tata letak, sumber daya manusia, manajemen rantai pasokan, manajemen persediaan, penjadwalan, pemeliharaan.

## **2.1.2 Tinjauan Konsep**

### **a. Kualitas**

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik dari pada produk buatan dalam negeri. Setiap orang pasti mempunyai jawaban yang berbeda beda karena kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Konsep kualitas sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk sedangkan kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu satunya aspek kualitas. TQM merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak

hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac dalam Tjiptono dan Diana (2001: 3) menegaskan bahwa “Kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia”. Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari berbagai definisi para ahli terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin bisa dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

#### **b. Dimensi Kualitas**

Berdasarkan perspektif kualitas, David Garvin dalam Zulian Yamit (2013:10) mengembangkan dimensi kualitas ke dalam delapan dimensi yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan strategis terutama bagi perusahaan atau manufaktur yang menghasilkan barang. Kedelapan dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Performance* (kinerja), yaitu karakteristik pokok dari produk inti.
2. *Features*, yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan.
3. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemungkinan tingkat kegagalan pemakaian.

4. *Conformance* (kesesuaian), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. *Durability* (daya tahan), yaitu berapa lama produk dapat terus digunakan.
6. *Serviceability*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan yang memuaskan.
7. *Estetika*, yaitu menyangkut corak, rasa dan daya tarik produk.
8. *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Karakteristik dari suatu produk sangat multidimensional karena produk dapat memberikan kepuasan dan nilai kepada pelanggan dalam banyak cara. Karakteristik beberapa produk secara kuantitatif mudah ditentukan. Seperti berat, panjang dan waktu penggunaan. Tetapi beberapa karakteristik yang lain, seperti daya tarik produk bersifat kualitatif. Dimensi Kualitas berguna untuk menjadi dasar bagi pelaku bisnis untuk mengetahui apakah ada kesenjangan atau perbedaan antara harapan pelanggan dengan kenyataan yang mereka terima. Jika ada kesenjangan atau perbedaan yang cukup besar, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak tahu apa yang diinginkan pelanggannya.

Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk semakin kecil yang menimalisir berbagai kerusakan barang sehingga perusahaan tidak perlu lagi mengeluarkan biaya tambahan untuk memperbaiki produk yang membebankan biaya produksi lebih kecil sehingga perusahaan mendapatkan laba menjadi lebih tinggi serta konsumen puas terhadap kualitas produk.

### **c. Biaya Kualitas**

Biaya kualitas adalah biaya yang dikeluarkan atau mungkin akan dikeluarkan karena produk cacat atau kualitas yang buruk. Selain itu juga dapat dikarenakan desain, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Biaya dan kualitas merupakan satu kesatuan dan bukanlah sesuatu yang perlu dipertentangkan atau dilawan. Oleh karena itu adanya kualitas juga ada biaya yang dikorbankan sehingga tidak mungkin menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah.

Kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula, dengan kata lain peningkatan kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya. Biaya tinggi berarti harga jual juga tinggi, tetapi harga jual tinggi tidak selalu mencerminkan kualitas tinggi, karena tingginya harga produk dapat pula disebabkan oleh faktor lain seperti: terlalu jauh proses produksinya, terlalu rumit dalam proses, margin yang diperoleh terlalu tinggi, pengaruh daya beli konsumen, dan pengaruh hukum permintaan dan penawaran.

### **d. Total Quality Management**

Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: Total (keseluruhan); Quality (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); Management (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (right first time), melalui perbaikan berkesinambungan (continous improvement) dan memotivasi karyawan” menurut Kit Sadgrove dalam Zulian Yamit (2013:181).

Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam macam. Menurut Ishikawa dalam Tjiptono dan Diana (2001:4) “TQM diartikan sebagai

perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan”

Definisi lainnya menyatakan bahwa “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya” (Tjiptono dan Diana, 2001:4)

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2001:14) ada empat pilar dasar utama dalam TQM, yaitu:

#### 1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai kepuasan yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

#### 2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap orang maksudnya adalah setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

### 3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

### 4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan 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.

Total Quality Management (TQM) artinya penerapan metode kuantitatif serta pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki seluruh proses krusial dalam organisasi, dan memperbaiki upaya guna memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini serta pada waktu yang akan datang. Unsur unsur utama TQM menurut Ichwan (2010) adalah a) Fokus pada pelanggan, b) Obsesi terhadap kualitas, c) Pendekatan ilmiah, d) Komitmen jangka panjang, e) Kerja sama tim, f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan, g) Pendidikan dan pelatihan, h) Kebebasan yang terkendali, i) Kesatuan tujuan, dan j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Ichwanfile.wordpress.com (2010) menyebutkan seperti halnya kualitas, Total Quality Management dapat diartikan sebagai berikut;

- 1) Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).

- 2) Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33).
- 3) Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya

#### **e. Manfaat Program Total Quality Management**

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Dalam tulisan ini peneliti membagi manfaat program total Quality Management diantaranya meliputi manfaat terhadap pelanggan, manfaat terhadap institusi, manfaat terhadap staf organisasi, serta manfaat terhadap institusi berkelanjutan. Total Quality Management (TQM) yang dimaksud pada penelitian ini merupakan suatu pendekatan manajemen yang berorientasi pada kualitas pelayanan dan peningkatan mutu serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh tim terhadap kualitas barang dan kepuasan konsumen dengan terencana dan terstruktur serta melibatkan seluruh elemen organisasi secara komprehensif.

Adapun manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

1. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
2. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.

3. Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:

1. Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*) membantu terciptanya tim work
2. Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
3. Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
4. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

**f. Faktor yang Menyebabkan Kegagalan Total Quality Management**

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai alat penyembuh dengan cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang dilakukan antara lain:

1. Delegasi dan Kepemimpinan yang Tidak Baik dari Manajemen Senior.

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

2. Team Manajerial

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun

karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah

### 3. Proses Penyebarluasan

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan 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 itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

### 4. Menggunakan Pendekatan yang Terbatas

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

### 5. Harapan yang Berlebihan dan Tidak Realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk ketrampilan 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 sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

#### 6. Pemberdayaan 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. Sering kali 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.

Masih banyak kesalahan lain yang sering terjadi berkaitan dengan penggunaan program TQM dalam suatu perusahaan. Jika suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tadi dapat dihindari

#### **g. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan kekuatan yang terdapat atau yang timbul dari sesuatu, seperti orang, benda yang turut membuat watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Dalam hal ini, kinerja lebih condong kedalam sesuatu yang dapat membawa perubahan pada diri seorang atau lebih tepatnya pada karyawan, untuk menuju arah yang lebih positif. Bila kinerja ini merupakan efek yang positif maka, seorang akan berubah menjadi lebih baik, yang memiliki visi misi jauh kedepan. Kinerja menunjuk pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini mendeskripsikan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan

pekerjaannya. Berdasarkan Srimindarti (2006) kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi serta karyawannya berdasarkan target, baku dan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Murdijanto P. (2001:29) menyatakan bahwa “Kinerja artinya akibat kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang pada suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing sebagai upaya dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara sah, tidak melanggar aturan dan sesuai menggunakan moral juga etika.” Selain itu berdasarkan Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan melakukan sinkron menggunakan tanggung jawabnya dengan akibat beserta ketentuan pencapaian yang diharapkan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian serta pelaksanaan suatu program aktivitas atau kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, visi serta misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui serta diukur bila individu atau sekelompok karyawan sudah memiliki kriteria atau baku keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan sang organisasi.

Kinerja yang dimaksud dalam kaitannya dengan penelitian ini adalah kinerja yang merupakan kombinasi dari kemampuan usaha dan kesempatan yang dilakukan oleh para manajerial perusahaan yang dinilai dari hasil kerjanya. Adapun kinerja yang dimaksud meliputi fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Jadi pada intinya hasil yang diperoleh perusahaan dapat diukur dari tingkat pencapaian seseorang secara keseluruhan dan periode tertentu dalam melaksanakan tugas seperti dapat menyesuaikan diri dari berbagai kemungkinan

dari pencapaian tujuan yang dilihat dari standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditentukan sejak awal berdasarkan kesepakatan bersama. Ketika, tujuan, standar dan target telah terealisasi maka tentu akan berpengaruh terhadap peningkatan mutu perusahaan dan tentu para karyawan dalam sebuah struktur organisasi perusahaan akan meningkatkan standar individunya terhadap perubahan yang ada baik dalam perusahaan maupun problem perubahan konsumsi barang yang diinginkan konsumen.

#### **h. Kinerja Operasional**

Pengertian kinerja operasional berdasarkan Daft (2010), merupakan suatu bidang manajemen yang mengkhususkan di produksi barang serta jasa, serta penggunaan indera dan atau alat dan teknik-teknik khusus lain untuk memecahkan persoalan- persoalan produksi. Adapun dari Handoko (2010), kinerja operasional (operational performance) adalah aplikasi kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. dengan istilah lain operational performance adalah pengukuran dari performa perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya: produktivitas, siklus serta kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

1. Efektifitas serta efisiensi asal kinerja sebuah perusahaan dalam memakai aset serta sumber daya lainnya.
2. Melindungi perusahaan berasal kerugian.
3. Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau hiperbola.

4. Banyak sekali pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan mereka pada belakang serta mendahulukan kepentingan perusahaan.

Umumnya setiap perusahaan mendefinisikan taktik serta tujuan perusahaan mereka, lalu mengidentifikasi obyektif operational performance yang wajib dipenuhi guna mencapai taktik perusahaan. Selanjutnya, perusahaan akan mendefinisikan alat ukur yg akan dipergunakan untuk menentukan apakah obyektif asal kinerja operasional mereka terpenuhi. bisa disimpulkan bahwa pada dasarnya demi mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam kinerja operasional yaitu menggunakan pelaksanaan fungsi-fungsi:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah keputusan-keputusan yang berkaitan dengan pencapaian metode-metode aplikasi suatu operasi produktif.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian ialah keputusan-keputusan perencanaan taraf keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan serta keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.

3. Pengarahan (actuating)

Pengarahan ialah keputusan-keputusan yg dilakukan pada system produksi sesuai perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional serta manajemen.

4. Supervisi (controlling)

Supervisi artinya mekanisme-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja operasional berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Pengukuran kinerja adalah tolak ukur manajemen perusahaan buat memilih kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan itu baik atau belum, bisa dicermati menggunakan mengukur aspek-aspek yang ada, baik asal tinjauan keuangan juga non keuangan. Kinerja operasi perusahaan ialah salah satu aspek yg digunakan sang investor sebagai pertimbangan keputusan berinvestasi di suatu perusahaan.

#### **i. Kinerja Operasional**

Kinerja manajerial menurut Mahoney dalam Desi Yulianti (2014:12) diartikan sebagai kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (staffing), negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatkan kinerja manajerial diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. (Widarsono : 2007).

Kinerja individu dalam kegiatan kinerja manajerial meliputi delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu:

- a. Perencanaan, dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan arah dari tindakan atau pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda, dan membuat program.

- b. Investigasi, merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventasiasi, melakuakn pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakuakan analisi terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- c. Koordinasi, yaitu kemampuan melakuakn tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- e. Pengawasan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan mengenai bawahan.
- f. Pengaturan Staff, adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- g. Negosiasi, adalah kemampuan dalam pembelian, penjualan atau melalui kontark untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawarmenawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
- h. Perwakilan, adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuanpertemuan denagn perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosiakn tujuan umum perusahaan.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Beberapa penelitian yang berkaitan menggunakan “Analisis pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Operasi” sudah dilakukan peneliti terdahulu. diantaranya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatria Suryawan (2014) yg berjudul “impak Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) Terhadap Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini dilakukan buat menentukan dampak Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) terhadap kinerja perusahaan yg menghasilkan dasi. Pada penelitian ini metode yang dipergunakan untuk pengumpulan data ialah dengan kuisisioner yang dibagikan pada 19 karyawan quality assurance. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda untuk mengetahui hubungan antara variabel independen menggunakan variabel dependen. hasil asal penelitian ini artinya terdapat impak positif TQM dan QMI terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yg dilakukan oleh Al Azhar (2010) berjudul “Peranan Total Quality Management (TQM) pada meningkatkan Daya Saing”. Tujuan dilakukan penelitian ini merupakan buat mengetahui seberapa akbar peran Total Quality Management (TQM) buat menaikkan daya saing. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan naratif. akibat berasal penelitian ini artinya Total Quality Management (TQM) berperan besar dalam menaikkan daya saing. Namun, penerapan TQM lebih simpel buat direncanakan dari di diterapkan. sebab, penerapan TQM menuntut perubahan serta perombakan mendasar atas budaya perusahaan yg sudah terdapat serta tidak berorientasi kualitas. buat penerapan juga memerlukan perubahan sikap kepemimpinan dan kerjasama yang solid berasal semua unsur dalam perusahaan. sehingga, totalitas dan komitmen yang tinggi dituntut pada melaksanakan TQM buat menghasilkan perusahaan berdaya

saing menggunakan berorientasi pada kualitas produk serta proses dan asal daya manusiannya.

Penelitian yg dilakukan oleh Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum (2012) yang berjudul “dampak Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi di Industri Manufaktur pada Kota Makassar)”. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk menguji konsistensi dampak praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, serta kinerja perusahaan baik secara pribadi maupun secara tak eksklusif di industri manufaktur di kota Makassar. Obyek penelitian dalam penelitian ini artinya seluruh perusahaan yg tergolong pada kategori industri manufaktur (pengolahan) skala menengah serta skala besar yg beroperasi di Kota Makassar. Ada 167 perusahaan menggunakan penyerapan energi kerja 19.283 orang. Dalam penelitian ini memakai metode sampel jenuh (sensus). Perusahaan sampel adalah perusahaan yg telah menjalankan unsur praktik Total Quality Management (TQM). Metode penelitian yang digunakan pada menguji hipotesis merupakan Structural Equation Modeling (SEM). Akibat penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM yg efektif bisa menghasilkan budaya kualitas yang kuat, daya saing yang tinggi, dan peningkatan kinerja di industri manufaktur pada Kota Makassar. Budaya kualitas dapat menghasilkan daya saing yg tinggi. Budaya kualitas mempunyai kiprah yang sangat rendah dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. namun demikian, budaya kualitas bisa mempertinggi kinerja perusahaan secara tidak pribadi melalui daya saing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan sang Callystha Prayhoego serta Devie (2013) yg berjudul “Analisa efek Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini bertujuan buat mengetahui apakah terdapat dampak signifikan antara Total Quality Management (TQM)

terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Obyek analisis penelitian artinya perusahaan di Surabaya. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 90 orang manajer zenit menjadi responden. Metode penelitian yg dipergunakan peneliti adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan memakai Partial Least Square (PLS). Pada peneltian ini dihasilkan konklusi bahwa adanya korelasi yg signifikan antara Total Quality Management terhadap keunggulan bersaing, Total Quality Management terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yg dilakukan oleh Ramlawati, Surachman, Djumilah Zain serta Djumahir (2008) yang berjudul “akibat Praktek Total Quality Management (TQM) terhadap Daya Saing, Kepuasan Konsumen, serta Kinerja usaha di Perusahaan Manufaktur pada Kota Makassar”. Tujuan dilakukan penelitian ini untuk meneliti korelasi asal praktek Total Quality Management serta mengidentifikasi imbas langsung serta tak langsung asal praktek Total Quality Management terhadap daya saing, kepuasan konsumen serta kinerja usaha. Obyek penelitian adalah semua industri manufaktur di kota Makassar yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) yaitu sebanyak 43 industri. Subyek dalam penelitian ini adalah para manajer dari setiap perusahaan yang terpilih. Metode yang digunakan adalah explanatory research. Hasil penelitian diperoleh Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap daya saing, kepuasan konsumen dan kinerja usaha. pada penelitian tadi daya saing memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan konsumen. dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta serta bisa dipertahankan sang sebuah perusahaan yg bisa melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan buat membuat nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (low cost), Kualitas tinggi (high

quality), dan penemuan yg berkesinambungan (innovativeness). Baik dari aspek fleksibilitas juga di aspek kecepatan pengiriman.