

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Definisi dan Arti Pentingnya Kualitas

Dari segi linguistik kualitas berasal dari bahasa latin *qualis* yang berarti 'sebagaimana kenyataannya'. Definisi kualitas secara internasional (BS EN ISO 9000:2000) adalah tingkat yang menunjukkan serangkaian karakteristik yang melekat dan memenuhi ukuran tertentu (Dale, 2003:4). Sedangkan menurut *American Society for quality Control* kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Render dan Herizer, 1997:92).

Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (1989:16-17), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai 'kesesuaian untuk digunakan'. Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Sedangkan Deming berpendapat kualitas adalah 'mempertemukan kebutuhan dan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka bayarkan'. Filosofi Deming membangun kualitas sebagai suatu sistem (Bhat dan Cozzolino, 1993:106)

Pengertian kualitas lebih luas (Bina Produktivitas Tenaga Kerja, 1998:24-25) adalah:

- a. Derajat yang sempurna (*degree of excellence*): mengandung pengertian komperatif terhadap tingkat produk (*grade*) tertentu.

- b. Tingkat kualitas (*quality level*): mengandung pengertian kualitas untuk mengevaluasi teknikal.
- c. Kesesuaian untuk digunakan (*fitness for purpose user satisfaction*): kemampuan produk atau jasa dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Sedangkan delapan dimensi kualitas menurut Philip Kotler (2000:329-333) adalah sebagai berikut : (1) Kinerja (*performance*): karakteristik operasi suatu produk utama, (2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*), (3) Keandalan (*reliability*): probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal, (4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), (5) Daya Tahan (*durability*), (6) Kemampuan melayani (*serviceability*) (7) Estetika (*esthetic*): bagaimana suatu produk dipandang dirasakan dan didengarkan, dan (8) Ketepatan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Dalam kenyataannya kualitas adalah konsep yang cukup sulit untuk dipahami dan disepakati. Dewasa ini kata kualitas mempunyai beragam interpretasi, tidak dapat didefinisikan secara tunggal, dan sangat tergantung pada konteksnya. Beberapa definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses, orang, hasil, kegiatan, dan komunikasi (Dale, 2003:4).

Lebih lanjut pengertian kualitas mencakup: kualitas produk (*product*), kualitas biaya (*cost*), kualitas penyajian (*delivery*), kualitas keselamatan (*safety*), dan kualitas moral (*morale*) atau sering disingkat menjadi P-C-D-S-M (Bina Produktivitas Tenaga Kerja, 1998)

Secara garis besar ada dua argumentasi yang efektif atas arti pentingnya kualitas bagi perusahaan (Goodman et al, 2000:47):

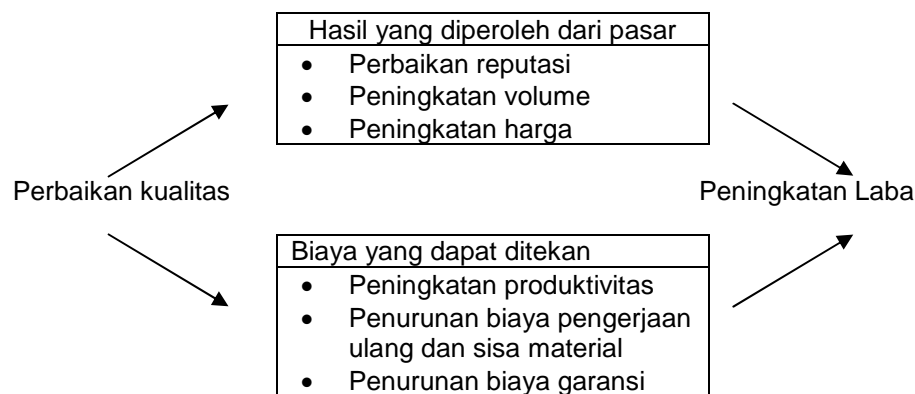
'First, quality and service improvements can be directly linked to enhanced revenue within one's own company; and secondly, higher quality allows companies to obtain higher margins'.

Dale (2003:12-20), menyimpulkan beberapa hasil survey yang terfokus pada persepsi arti pentingnya kualitas produk dan jasa, diantaranya: persepsi publik atas kualitas produk dan jasa yang semakin luas, meningkatnya pandangan dan peran manajemen puncak, kualitas tidak dapat dinegosiasikan (*quality is not negotiable*), kualitas meliputi semua hal (*quality is all-pervasive*), kualitas meningkatkan produktivitas, kualitas mempengaruhi kinerja yang lebih baik pada pasar, kualitas berarti meningkatkan kinerja bisnis, Biaya non kualitas yang tinggi, konsumen adalah raja, kualitas adalah pandangan hidup (*way of life*).

Sedangkan Render dan Heizer (2004:93-96) berpendapat bahwa kualitas terutama mempengaruhi perusahaan dalam empat hal, yaitu:

- a. Biaya dan pangsa pasar: kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.

Gambar 2.1. Kualitas Memperbaiki Kemampuan Meraih Laba



Sumber: Render dan Heizer (2001:94)

- b. Reputasi perusahaan: reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai, dan hubungannya dengan pemasok.

- c. Pertanggungjawaban produk: organisasi memiliki tanggung jawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa.
- d. Implikasi internasional: dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional. Agar perusahaan dan negara dapat bersaing secara efektif dalam perekonomian global, produknya harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan.

2.1.2. Evolusi Total Quality Manajement

Sistem untuk meningkatkan dan mengelola kualitas mengalami perkembangan yang pesat selama dua dekade terakhir. Diawali dari aktivitas inspeksi yang sederhana, kemudian dilengkapi dengan pengendalian kualitas, dan yang mutakhir adalah jaminan kualitas dikembangkan dan disempurnakan. Dewasa ini beberapa organisasi menggunakan proses perbaikan berkelanjutan menyeluruh yang dikenal dengan *Total Quality Management*.

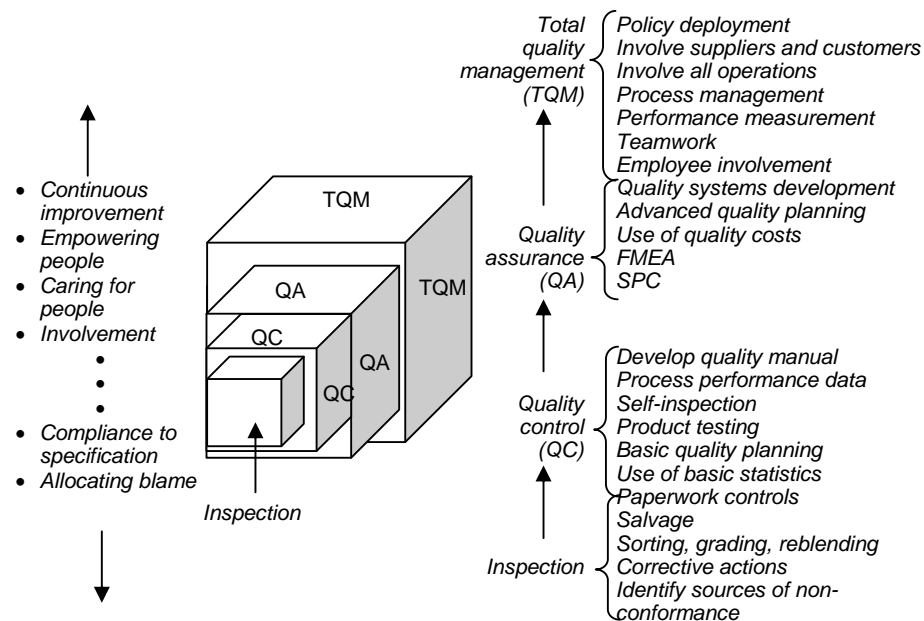
Krajewski, Lee, dan Ritzman (1999: 242-243), telah membedakan tahapan evolusi manajemen kualitas tersebut berdasarkan periode tahun sebagai berikut :

- a. Pada tahun 1950 sampai 1960: kualitas sangatlah menyedihkan, mengingat kerusakan industri akibat perang dunia.
- b. Awal tahun 1970: W. Edward Deming dan Joseph M Juran, mulai menerapkan kualitas sebagai prioritas kompetitif. Menurut filosofi Deming kualitas merupakan tanggung jawab manajemen. Juran percaya bahwa perbaikan berkelanjutan, campur tangan manaje-men, dan pelatihan menjadi dasar meraih kualitas yang tinggi.
- c. Tahun 1980: mengubah pandangan yang meremehkan kualitas menjadi standar terbaik secara global (menyeluruh).
- d. Tahun 1990 dan selanjutnya: perusahaan menyediakan sekumpulan barang maupun jasa berkualitas tinggi. Dua prioritas kompetitif kualitas yang utama yaitu desain yang berkinerja tinggi dan konsistensi kualitas.

Sedangkan *British and International Standards* membagi evolusi TQM menjadi empat tahapan (Dale, 2003:21), yaitu:

- Inspeksi (*inspection*): evaluasi konfirmasi melalui observasi dan penilaian atas hasil pengukuran, pengujian, atau pendugaan.
- Pengendalian kualitas (*quality control*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada pemenuhan standart kualitas .
- Jaminan kualitas (*quality assurance*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada penyajian kepercayaan bahwa tolok ukur kualitas akan selalu terpenuhi.
- Manajemen mutu terpadu (*total quality management*): melibatkan aplikasi prinsip-prinsip manajemen kualitas pada semua aspek.

Gambar 2.2. *The four levels in the evolution of TQM*



Sumber: Dale (2003:21)

Selanjutnya karakteristik keempat era kualitas tersebut menurut Garvin dijelaskan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Empat Era Kualitas menurut Garvin

Karakteristik	Inspeksi (1800an)	Pengendalian Kualitas Statistikal (1930an)	Jaminan Kualitas (1950an)	Manajemen Kualitas Strategik (1980an)
Perhatian utama	Deteksi	Pengendalian	Koordinasi	Pengaruh strategik
Pandangan terhadap kualitas	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan	Suatu masalah untuk dipecahkan tetapi diatasi secara proaktif	Peluang kompetitif
Penekanan	Keseragaman produk	Keseragaman produk dengan pengurangan inspeksi	Jaringan produksi keseluruhan, dari desain sampai pasar, dan kontribusi semua kelompok fungsional untuk mencegah kegagalan kualitas	Kebutuhan pasar dan konsumen
Metode	Penaksiran dan pengukuran	Alat dan teknik statistik	Program dan sistem	Perencanaan strategik, penentuan tujuan, dan pengerahan organisasi
Peranan profesional kualitas	Inspeksi, penyortiran, perhitungan, dan penggolongan	Mencari dan memecahkan masalah, dan penerapan metode statistik	Pengukuran kualitas, perencanaan kualitas, dan perancangan program	Penetapan tujuan pendidikan dan pelatihan, kerjasama antar departemen, dan perancangan program
Yang bertanggung jawab atas kualitas	Departemen inspeksi	Departemen pemanufakturan dan perekayasa	Semua departemen	Setiap orang dalam organisasi, dengan kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak
Orientasi dan pendekatan	Kualitas <i>'inspects in'</i>	Kualitas yang <i>'controls in'</i>	Kualitas <i>'builds in'</i>	Kualitas <i>'manages in'</i>

Sumber: Garvin (dalam Tjiptono dan Diana, 2001:35)

2.1.3. Total Quality Management

2.1.3.1. Definisi Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Ada beberapa definisi TQM. Menurut Hashmi (2004:1), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb.), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

Crosby berpendapat TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif (Bhat dan Cozzolino, 1993: 106-107).

Dale (2003: 26) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001: 4), TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Direktorat Bina Produktivitas (1998: 3) merumuskan TQM sebagai suatu sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah, mengikut sertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

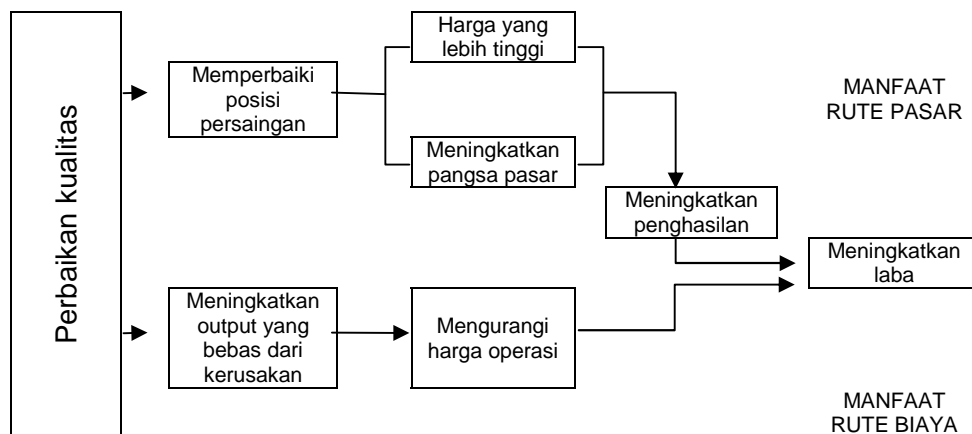
Pengertian TQM secara mendetail (Handoko, 1998) adalah :

1. Total: TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung.
2. Kualitas: TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis.
3. Manajemen: TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

Implementasi TQM dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Lebih lanjut, implementasi TQM dalam suatu organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama yang akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi. Melalui perbaikan kualitas berkesinambungan maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute (Pall dalam Tunggal, 1993: 6), yaitu rute pasar dan rute biaya sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.3. Manfaat TQM

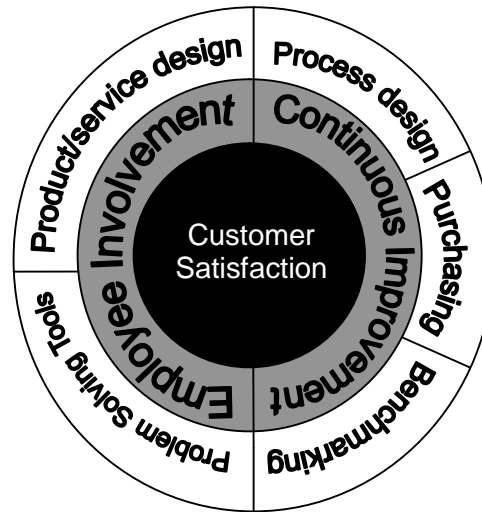


Sumber: Pall dalam Tunggal (1993: 6)

2.1.3.2. Prinsip-prinsip Total Quality Management

Prinsip-prinsip TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas. TQM juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*).

Gambar 2.4. Roda TQM



Sumber: Krajewski, Lee dan Ritzman (1999: 243)

Ahli mutu W. Edward Deming menggunakan 14 langkah untuk menerapkan perbaikan mutu yang dikenal dengan '*Deming's Fourteen Points*'. Langkah-langkah tersebut dikembangkan menjadi lima konsep program TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (*benchmarking*), penyediaan kebutuhan tepat pada waktunya, dan pengetahuan tentang piranti TQM (Render dan Herizer, 2004).

Sedangkan Juran (1995), mengembangkan 'trilogi Juran' dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu:

1. Perencanaan kualitas: aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
2. Pengendalian kualitas: aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
3. Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Chosby mengidentifikasi empat belas tahapan mencapai *zero defects* yang melibatkan pentingnya kelompok kualitas, pengukuran kualitas yang ada, meng-

estimasi biaya kualitas, mengeliminasi kesalahan dan proses pengerjaan ulang (Bhat dan Cozzoline, 2003).

Secara garis besar Tunggal (1993: 10) membuat kerangka kerja yang memuat unsur-unsur penting TQM sebagai berikut:

Tabel 2.2. Unsur-unsur Penting TQM

Unsus-unsur filosofis	Alat-alat generik	Alat-alat departemen pengendalian Kualitas
<ul style="list-style-type: none"> • Standar mutu yang memperhatikan pelanggan • Hubungan pemasok-pelanggan • Orientasi pencegahan • Mutu pada setiap sumber • Perbaikan yang berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Alat-alat SPC (<i>Statistical Process Control</i>): <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Process flow chart</i> 2. <i>Check sheets</i> 3. <i>Pareto analysis and histogram</i> 4. <i>Cause and effect/ fishbone diagrams</i> 5. <i>Run charts</i> 6. <i>Scatter diagram</i> 7. <i>Control charts</i> • <i>Quality function deployment</i> 	Metode SQC (<i>Statistical Quality Control</i>): <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sampling plans</i> 2. <i>Process capability</i> 3. <i>Taguchi methods</i>

Sumber: Tunggal (1993:10)

Prinsip-prinsip kunci TQM lebih lengkap dijelaskan oleh Hashmi (2004: 2):

- Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
- Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
- Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: *statistical process control, the seven statistical tools*.
- Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimetis dan fokus pada biaya non kualitas (*cost of non-quality*); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standart.
- Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

Dalam perkembangannya prinsip-prinsip TQM bukan sekedar pendekatan proses dan struktur sebagaimana dijelaskan sebelumnya, TQM lebih merupakan pendekatan kesisteman yang juga melibatkan aktivitas manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu menurut Wilkinson (1992: 2-3), TQM pada hakekatnya memiliki dua sisi kualitas yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*.

Hard side of quality meliputi semua upaya perbaikan proses produksi mulai dari desain produk sampai dengan penggunaan alat-alat pengendalian (*QFD*, *JIT*, dan *SPC*, dsb.), dan perubahan organisasional lainnya (struktur organisasi, budaya organisasi). Sedangkan *soft side of quality* terfokus pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendekatan sistem pengupahan yang mendukung, dan struktur kerja. Upaya tersebut termasuk kegiatan manajemen SDM.

Sedangkan menurut Setiawan (2003: 3), pada dasarnya TQM adalah sistem terpadu yang terbuka dan terdiri dari tiga sisi: kesisteman, piranti dan sumber daya manusia. Dari sisi kesisteman, TQM antara lain terdiri dari: *Company Standarts*, *Quality Assurance*, *Quality Qontrol Circle*, *Policy Management Deployment*, *Suggestion Systems*. Dari sisi piranti antara lain: *seven QC Tools*, *7-Management Tools*, *SPC*. Dari sisi SDM adalah: sikap kerja, motivasi kerja, budaya kerja (budaya kualitas), kompetensi, dan kepemimpinannya.

Variabel dan adaptasi TQM tak terbatas, meskipun pada awalnya diaplikasikan pada operasional manufaktur, TQM kini diakui sebagai piranti manajemen yang generik, juga diterapkan pada organisasi sektor publik dan jasa. Ada sejumlah penyesuaian aplikasi pada berbagai sektor dengan mengkreasikan prinsip-prinsip TQM. Beberapa pakar menyimpulkan berbagai kerangka kerja TQM berikut:

Tabel 2.3. *An Operational Framework of TQM*

Associated Traits of TQM	Juran	Deming	Crosby	Saraph et al. (1989)	Flynn et al. (1994)	Powell (1995)	ISO 9000	MBNQA (Baldrige Award)
<i>Continuous Improvement</i>	X	X	X	X	X			X
<i>Meeting Customer's Requirements</i>	X	X			X	X	X	X
<i>Long-Range Planning</i>	X			X				X
<i>Employee Involvement</i>	X	X	X	X		X		X
<i>Process Management</i>		X		X	X	X	X	X
<i>Competitive Benchmarking</i>				X		X		X
<i>Team-Based Problem-Solving</i>	X		X	X		X		X
<i>Measurement of Results</i>	X		X	X	X	X	X	X
<i>Closer Relationships with Customers</i>	X	X			X	X		X
<i>Management Commitment</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>10 Traits Total:</i>	8	6	5	8	6	8	4	10

Sumber: Curkovic dan Landeros (2000: 67)

2.1.3.3. Implementasi Total Quality Management

Beberapa pakar kualitas telah mengemukakan cara mengimplementasikan TQM berdasarkan pendekatan yang berbeda.

Menurut Bhat dan Cozzalino (1993: 119), secara mendasar ada dua pendekatan yang berbeda. Pertama adalah pendekatan secara radikal yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis dan kebiasaan yang tidak perlu dan menjadikan perusahaan berubah drastis. Hasil penelitian terakhir mengindikasikan bahwa pendekatan tersebut memboroskan waktu dan biaya untuk hal yang tidak perlu.

Pendekatan lainnya adalah secara inkremental dilakukan oleh perusahaan yang membangun kualitas secara gradual dan bertahap. Sebagian besar implementasi TQM dewasa ini dilakukan secara inkremental karena pada hakekatnya merupakan pendekatan proses menuju perubahan budaya kualitas.

Secara garis besar proses implementasi TQM mencakup:

1. Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
2. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
3. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
4. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

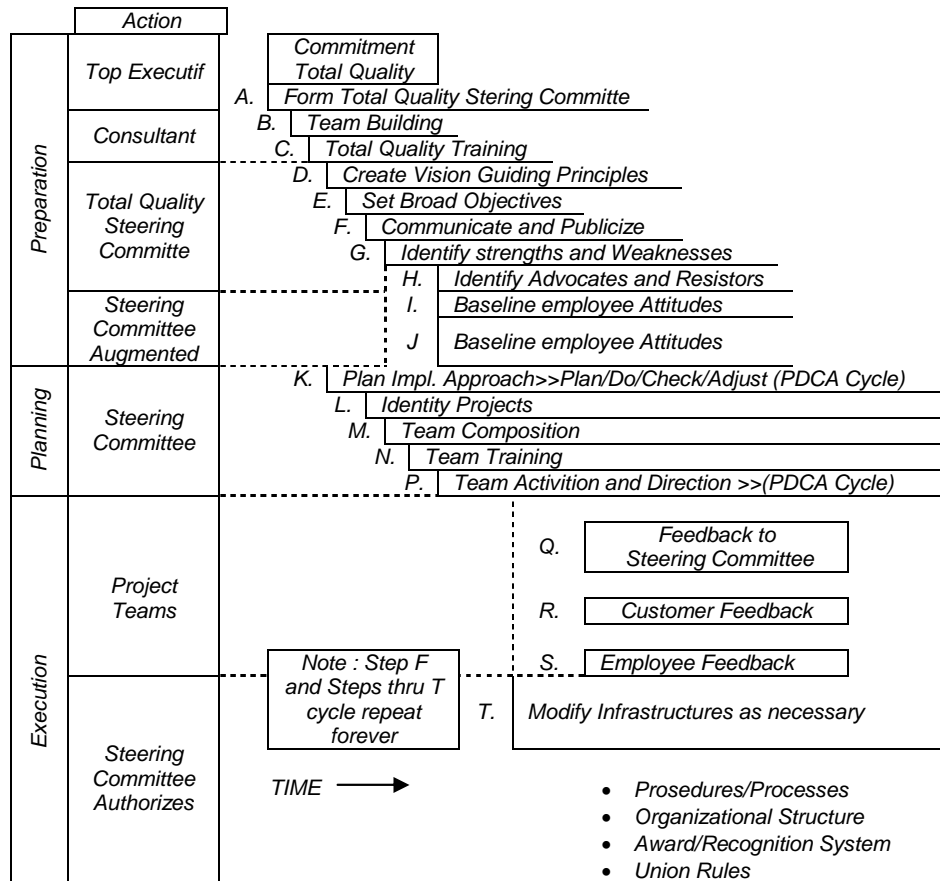
Sedangkan Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2001: 350) menjelaskan implementasi TQM yang lebih rinci dan sistematis ke dalam tiga fase: fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Setiap fase terdiri atas beberapa langkah dengan waktu sesuai kebutuhan organisasi sebagaimana tertera pada Gambar 2.5.

Agak berbeda dengan pendekatan sebelumnya, Paskard (1995: 6-8) lebih mengkaitkan proses implementasi TQM melalui pendekatan teori perubahan dan pengembangan organisasi yaitu model transformasi organisasi dan kepemimpinan.

Tahap awal dalam TQM implementasi adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu mensukseskan perubahan sebelumnya, TQM akan

mudah diimplementasikan. Sebaliknya jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, Implementasi TQM ditunda dan organisasi harus 'disehatkan' sebelum mengawali TQM.

Gambar 2.5. Fase Implementasi TQM



Sumber: Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2001: 350)

Berlandaskan prinsip-prinsip dan prakondisi yang tepat, tahapan implementasi berikutnya adalah menggunakan kepemimpinan (*visionary leadership*) untuk mencapai visi masa depan organisasi dan bagaimana memasukan program TQM yang tepat, mendisain proses perubahan yang komprehensif, implementasi TQM dan kaitannya dengan sistem baru, dan legalitas kelembagaan.

Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi dalam skala yang besar: pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi,

mendefinisikan latar belakang, tujuan, dan parameter TQM. Pemimpin mempunyai perspektif jangka panjang dan harus mampu memotivasi bawahan tertuju pada proses selama tahap awal jika ada penolakan dan hambatan. Hal tersebut diperlukan dalam menegakkan budaya organisasi yang dilengkapi dengan TQM, memelihara dan memperkuat peningkatan kualitas berkelanjutan.

Dalam mendisain proses perubahan komprehensif, pemimpin harus mengetahui budaya organisasi yang ada (norma-norma, nilai-nilai, filosofi, dan gaya kepemimpinan manajer pada semua level) untuk menjamin ketepatan implementasi TQM.

Implementasi TQM secara esensial melibatkan transformasi organisasi: diawali dari operasi dengan cara baru, mengembangkan budaya baru, juga melibatkan desain ulang sistem-sistem yang lain.

Konsisten dengan perspektif sistem, sistem alokasi anggaran dan sumberdaya perlu diarahkan sesuai dengan budaya TQM: TQM pada hakekatnya adalah sistem manajemen sumberdaya manusia: pekerjaan mungkin didisain ulang sebagai implementasi kelompok kerja yang mandiri; penilaian kinerja dan sistem kompensasi mungkin diubah menjadi imbalan berdasarkan kinerja kelompok; dan pelatihan bagi manajer, penyelia, dan karyawan sangat diperlukan. Terakhir, perhatian sepenuhnya diperlukan pada berbagai kegiatan dengan menggunakan umpan balik dari konsumen.

Selanjutnya menurut Beckhard dan Pritchard (dalam Hashmi 2003: 6-7), tahapan dasar dalam mengelola transisi menuju sistem baru TQM adalah:

1. Identifikasi tugas yang akan dikerjakan meliputi studi kondisi yang ada, menilai kesiapan, menentukan model yang diinginkan, dan menilai penanggung jawab dan sumberdaya. Tahapan ini menjadi tanggung jawab manajemen puncak.

2. Menyusun struktur manajemen yang diperlukan juga merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Organisasi membentuk *steering commite* untuk mengawasi implementasi TQM.
3. Mengembangkan strategi untuk membangun komitmen, sebagaimana telah dibahas pada arti pentingnya kepemimpinan dalam TQM.
4. Mendisain mekanisme untuk mengkomunikasikan perubahan. Pertemuan semua staf khusus perlu dilakukan oleh eksekutif, perlu didisain waktu dialog dan penyampaian masukan, dapat menggunakan proses pencanangan (*kick off*) dan buletin TQM mungkin merupakan alat komunikasi yang efektif untuk memelihara kesadaran karyawan terhadap implementasi TQM.
5. Mengelola sumberdaya bagi upaya perubahan adalah penting bagi TQM. Konsultan luar dilibatkan dalam menentukan kebutuhn pelatihan, mendisain staf dan sistem TQM. Karyawan harus terlibat aktif dalam implementasi TQM. Setelah memperoleh pelatihan mengelola perubahan, mereka dapat meneruskan kepada karyawan yang lain.

Cortada (1993: 180) berpendapat bahwa ada lima tahap transformasi yang dilalui oleh suatu organisasi sejak pertama memulai implementasi TQM hingga berhasil menjadi perusahaan yang unggul, sebagaimana terlihat dalam tabel 2.4.

Tabel 2.4. Lima Tahap Transformasi Dalam Implementasi TQM

	T A H A P				
	KESADARAN AWAL	IMPLEMENTASI SEBAGIAN	AKTIVITAS EKSTENSIF	HASIL-HASILNYATA	TERBAIK DALAM INDUSTRI
KARAKTERISTIK	<ul style="list-style-type: none"> • Baru ada sedikit pengetahuan mengenai konsep-konsep TQM • Hanya sedikit pendukung TQM • Tidak ada rencana • Tidak ada budaya kualitas • Belum ada hasil nyata • Manajemen komando dan kendali • <i>Inward focused</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan semakin berkembang • Usaha-usaha sistematis dimulai • Sudah ada rencana implementasi • Mulai ada kesuksesan dalam berbagai aspek • Budaya perusahaan mengalami perubahan • Manajemen senior mulai memberi dukungan • Delegasi dimulai • Fokus pada pelanggan semakin meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap orang telah memahami konsep TQM • Pendekatan yang digunakan telah terintegrasi • Mulai memperoleh hasil-hasil nyata • Budaya perusahaan telah berubah • <i>Empowerment</i> dan <i>deployment</i> bersifat ekstensif • Berfokus pada perbaikan berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi sangat baik • Proses-proses teruji dan efektif • TQM telah menjadi budaya perusahaan secara keseluruhan • Hasil-hasil baik telah tercapai dan berkelanjutan • Perusahaan terorganisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi • Perusahaan berhasil menjadi pemimpin pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi total • Praktek yang terbaik • Budaya kualitas • Hasil-hasil unggul dan berkelanjutan • Kelas dunia • Secara terus-menerus melakukan penyempurnaan
Waktu	1 – 2 tahun	1 – 2 tahun	1 – 2 tahun	1 – 2 tahun	Terus menerus

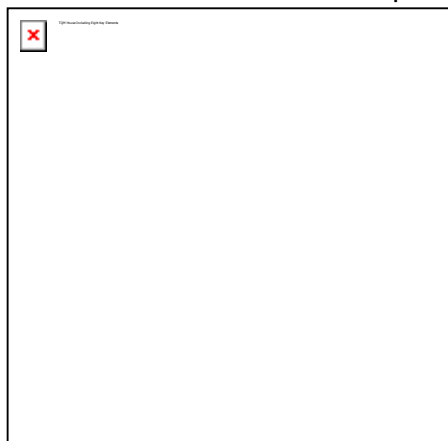
Sumber: Cortada, (1993: 180)

Beberapa kunci keberhasilan implementasi TQM pada level mikro yang telah diidentifikasi oleh *the US Federal Quality Institute* (Paskard 1995: 6-7) adalah:

1. Dukungan manajemen puncak diperlukan dan direpresentasikan sebagai bagian perencanaan strategis TQM.
2. Fokus pada konsumen merupakan prakondisi terpenting, karena TQM menyangkut peningkatan kualitas atas tuntutan konsumen.
3. Karyawan atau kelompoknya harus dilibatkan sejak awal, khususnya dalam hal pelatihan dan pengakuan eksistensi karyawan, dan isu-isu pemberdayaan karyawan dan kelompok kerja. Perhatian pada isu-isu tersebut penting dalam perubahan budaya organisasi yang mengarah pada kelompok kerja, serta fokus pada konsumen dan kualitas
4. Pengukuran dan analisis proses dan produk, serta jaminan kualitas adalah elemen terakhir yang perlu mendapat perhatian.

Sedangkan menurut pendapat Padhi (2004:1-3), Untuk mensukseskan Implementasi TQM, suatu organisasi harus terkonsentrasi pada delapan elemen kunci. Elemen-elemen tersebut terbagi ke dalam empat kelompok berdasarkan fungsinya, yaitu: (1) Pondasi: etika, integritas, dan kepercayaan. (2) Dinding: pelatihan, kelompok kerja, dan kepemimpinan. (3) Pengikat dan penguat: komunikasi, dan (4) Atap: pengakuan, sebagaimana tertera pada gambar berikut:

Gambar 2.6. Elemen kunci keberhasilan implementasi TQM



Sumber: Padhi (2004:1)

Indikator keberhasilan implementasi TQM juga dijadikan dasar dalam menetapkan kriteria penilaian berbagai bentuk penghargaan di bidang kualitas tingkat dunia dengan kombinasi indikator yang berbeda, sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 2.5. *Analysis of TQM Frameworks*

TQM frameworks	Critical success factors*														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Deming prize (2004)			X	X	X	X		X			X				
MBNQA (2004)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
EQA(2004)		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	
Saraph et al (1989)		X	X	X	X	X	X		X		X				
Oakland (1993)		X	X	X		X	X	X		X	X			X	
Flynn et al. (1994)	X		X	X	X	X	X			X					
Babbar and Aspelin (1994)	X				X		X	X							
Ahire et al. (1996)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	
Black and Porter (1996)		X	X	X	X	X	X	X	X						X
Pheng and Wei (1996)			X			X	X			X					
Ang et al. (2000)		X	X	X		X	X	X	X		X				
Zhang et al. (2000)	X		X	X	X	X	X	X		X					
Nwabueze (2001)		X	X	X	X	X	X	X	X		X				
Thiagarajan et al (2001)		X		X		X		X	X						

Sumber: Metri (2005: 63)

Keterangan: 1-Top management commitment; 2-Strategic quality management; 3-Process quality management; 4-Design quality management; 5-Education and Training; 6-Supplier quality management; 7-Customer satisfaction; 8-Employee empowerment and involvement; 9-Business results; 10-Information and Analysis; 11-Benchmarking; 12-Resources; 13-Impact on society and environment; 14-Statistical process control; 15-Quality Culture.

2.1.4. Budaya Kualitas

Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan *subset* dari budaya organisasi (Kujala and Ullrank, 2004: 48).

Beberapa definisi budaya organisasi diantaranya menurut Moeljono (2003: 17 dan 18), menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga

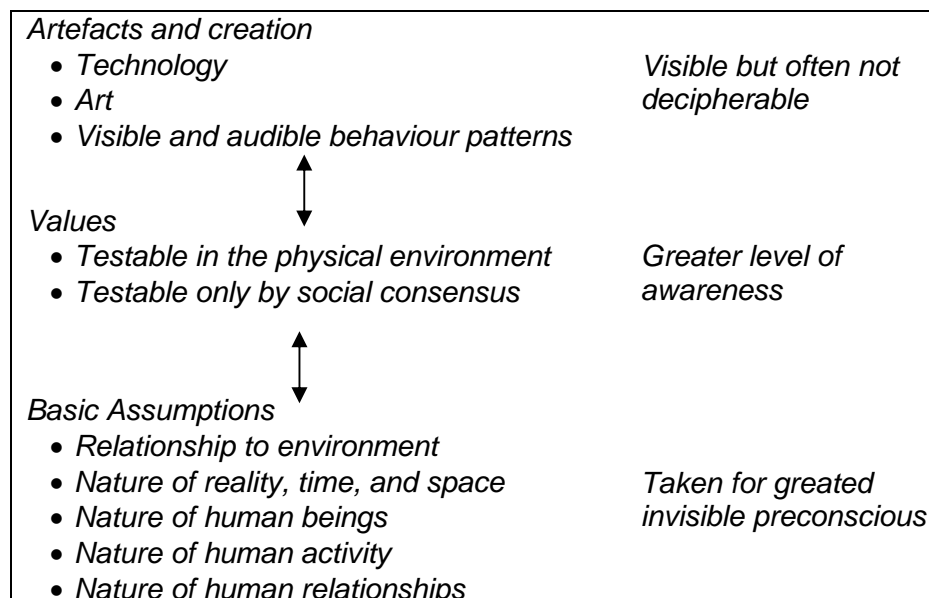
dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Dessler (2000) mendefinisikan Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

Menurut Schein (1985: 14), budaya organisasi berarti pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya. Budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi, sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat mengadakan persepsi, berfikir dan merasakan pekerjaannya secara benar.

Level budaya organisasi dan interaksinya dijelaskan lebih lanjut oleh Schein sebagai berikut:

Gambar 2.7. *Levels of Culture and Their Interaction*



Sumber: Schein (1985: 14)

Robbins (2003: 525) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut

dinyatakan bahwa sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontra dari pertumbuhan.

Sedangkan Cameron dan Quinn (1999), telah mengadopsi kompetensi kerangka kerja nilai-nilai (*Competing Values Framework / CVF*) berdasarkan

pandangan bahwa budaya organisasi tersusun atas nilai dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi. Sebuah organisasi menunjukkan beberapa karakteristik yang dikelompokkan ke dalam empat tipe:

1. *Clan*: Budaya yang berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai yang berkaitan dengan afiliasi dan kelompok kerja.
2. *Adhocracy*: Budaya yang berdasarkan keterbukaan atas perubahan dan pengambilan resiko.
3. *Hierarchical*: Budaya yang merefleksikan nilai-nilai dan norma-norma yang berkaitan dengan birokrasi, seperti halnya pengendalian, stabilitas, dan keamanan.
4. *Market*: Budaya yang menekankan pada produktivitas dan efisiensi.

Beragamnya definisi budaya organisasi yang dikemukakan para ahli menggambarkan kompleksitas budaya organisasi itu sendiri. Diperlukan upaya menghasilkan budaya organisasi yang kondusif bagi perbaikan berkelanjutan dimana setiap orang dapat berpartisipasi. Jaminan kualitas juga perlu diintegrasikan ke dalam semua proses dan fungsi organisasi. Semua itu memerlukan perubahan perilaku orang-orang, sikap mental dan praktek pekerjaan dalam berbagai cara.

Merubah perilaku dan sikap mental orang adalah salah satu tugas manajemen yang paling sulit, memerlukan kekuatan besar dan ketrampilan persuatif dan memotivasi. Kesungguhan juga diperlukan dalam memfasilitasi dan mengelola perubahan budaya menuju ke arah budaya kualitas (Dale, 2003:30).

Adapun pengertian budaya kualitas itu sendiri menurut Goetsch dan Davis (1994: 122) adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas.

Sedangkan menurut Hardjosoedarmo (2004: 92), pengertian budaya kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Boan (2004: 8-10) telah mengembangkan budaya kualitas melalui pendekatan efektivitas kinerja kelompok, ada lima faktor-faktor dinamis yang diyakini merupakan komponen budaya kualitas dan merupakan dasar bagi pengembangan partisipasi, yaitu:

1. *Shared mental model*: visi atau representasi kelompok yang ditunjukkan oleh anggotanya dan membantu orang-orang menetapkan tujuan untuk kemajuan kelompok. Hal ini penting bagi motivasi dan pemberdayaan kelompok.
2. *Perception*: persepsi merupakan pandangan yang ditunjukkan budaya kelompok, apa yang menjadi perhatian mereka berdasarkan apa yang telah dilihatnya.
3. *Communication*: kelompok yang efektif ditunjukkan oleh aktivitas dasar maupun perilaku komunikasi yang kompleks.
4. *Hierarchy*: Kelompok yang terorganisir melalui pendistribusian tanggung jawab dan pengambilan keputusan secara non-hierarki.
5. *Leadership*: kepemimpinan bagi kualitas, yaitu kepemimpinan yang mengkomunikasikan kualitas dengan jelas dan semua harapan yang berkaitan dengan perilaku mendukung kualitas merupakan nilai-nilai utama organisasi. Kebutuhan dukungan dan partisipasi kepemimpinan bagi peningkatan kualitas harus diketahui dan dipahami dengan baik.

Selanjutnya untuk lebih memahami operasional budaya kualitas, sashkin dan kiser dalam Hardjosoedarmo (2004: 93), telah menguraikan kompleksitas budaya kualitas tersebut ke dalam delapan unsur budaya:

1. Informasi mengenai kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota.
2. Kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab.
3. Harus ada penghargaan terhadap hasil yang dicapai.
4. Kerjasama, bukan persaingan yang menjadi dasar bagi bekerja kelompok.
5. Karyawan harus memperoleh jaminan keamanan kerja.
6. Harus terdapat iklim keadilan.
7. Kompensasi harus adil.
8. Setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi.

Hampir sama dengan unsur-unsur tersebut, Metri (2005:66) juga telah mengelompokkan faktor-faktor budaya kualitas yang terdiri dari: informasi untuk peningkatan, kewenangan yang sama atas tanggung jawab, Jaminan kerja, iklim yang fair, kompensasi yang adil, kerja sama, kolaborasi, pembelajaran dan keterlibatan, kepemilikan. Hal tersebut dikembangkan dalam bentuk budaya organisasi sehingga akan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan konsumen dan karyawan.

Sedangkan karakteristik budaya kualitas menurut Menurut Tjiptono dan Diana (2001:75), adalah sebagai berikut :

1. Perilaku sesuai dengan slogan.
2. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
3. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan.
4. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim.
5. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan: tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan.
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus.

7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus.
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

Lebih lanjut Tjiptono dan Diana (2001: 84-86), menjelaskan bahwa pembentukan budaya kualitas mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menuju budaya kualitas memerlukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang yang dibutuhkan: budaya kualitas menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas.
2. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan: penilaian secara komprehensif budaya organisasi yang ada saat ini juga mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam *status quo*. Perubahan ini didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan.
3. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan: rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model Siapa-Kapan-Di mana-Bagaimana. Masing-masing elemen tersebut merupakan bagian penting dari rencana.
4. Memahami proses transisi emosional: manajemen harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase, yaitu: goncangan (*shock*),

penolakan (*denial*), realisasi (*realization*), penerimaan (*acceptance*), pembangunan kembali (*rebuilding*), pemahaman (*understanding*), dan penyembuhan (*recovery*).

5. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan: orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah maupun menghambat pelaksanaan perubahan tersebut. Orang kunci harus diidentifikasi, dilibatkan, dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan.
6. Menerapkan *hearts and minds approach*: orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (*hearts*) daripada level intelektual (*minds*), paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka.
7. Menerapkan strategi *courtship* (kemesraan): merupakan tahap dimana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti ke arah yang diharapkan.
8. Memberikan dukungan: strategi ini meliputi dukungan material, moral, emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalani perubahan.

Dalam manajemen Sumberdaya Manusia, karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan Manajemen SDM yang tepat, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, kinerja individu-individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dalam hal ini implementasi TQM, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi

tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat dan pada akhirnya budaya juga organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi Tiernay, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik pula kinerja organisasi tersebut (Moelyono 2003 : 42).

2.1.5. Hubungan Implementasi TQM dan Budaya Kualitas

Pendekatan TQM juga sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total serta fundamental yang mencakup: misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Beberapa ahli mendiskripsikan TQM melalui pendekatan budaya, diantaranya menurut Gary Dessler (1997: 339), *Total Quality Manajement* merupakan fokus seluruh perusahaan untuk memenuhi bahkan melebihi harapan pelanggan dan benar-benar berusaha mengurangi biaya yang disebabkan mutu jelek dengan membentuk sistem manajemen baru dan budaya perusahaan.

Selanjutnya menurut Padhi (2004:1), TQM didiskripsikan sebagai budaya, sikap mental, dan pengorganisasian suatu perusahaan yang berusaha untuk menarik konsumen dengan produk dan pelayanan yang memuaskan kebutuhan mereka. Budaya kualitas diperlukan pada semua aspek operasional perusahaan, proses dikerjakan dengan benar sejak awal, produk cacat dan pemborosan dihilangkan dari operasi.

Hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas antara lain dijelaskan oleh Hardjosoedarmo (2004: 42), bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat diciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut:

1. Tata laku anggota organisasi akan berubah: Sesudah semua sistem dibenahi dan kepemimpinan cukup kuat maka karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laku kualitas dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Tata laku karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasi dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.
2. Di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas: Apabila tata laku yang baik tersebut selalu dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang kontinyu maka mereka akan menjadi terinternalisasi dengan sikap dan nilai pribadi yang kondusif terhadap kualitas. Para karyawan akan mulai mengerti dan menghargai mengapa mereka harus selalu mengerjakan pekerjaannya secara benar sejak awal, di samping baik untuk dirinya juga baik untuk organisasinya.
3. Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas: Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya akan menuju budaya kualitas. Tahap ini biasanya terjadi setelah beberapa tahun implementasi TQM (Cortada (1993: 180), tabel 2.4).

Menurut Lawson (2004), sejumlah area dalam implementasi TQM sebagaimana tertuang dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 yang secara signifikan akan mempengaruhi terbentuknya budaya kualitas, diantaranya adalah: keterlibatan manajemen puncak; fokus pada konsumen; komunikasi; manajemen sumberdaya manusia; lingkungan kerja dan manajemen; pengukuran, analisis, dan peningkatan.

Litwin dan Stringer (dalam Kelner, 1998:4-5), mencoba untuk membangkitkan kesadaran manusia agar bekerja baik dan lebih baik. Mereka tidak memulai

implementasi TQM dari struktur atau proses tetapi melalui pendekatan manusia, persepsi yang diyakini dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi perilaku. Tabel 2.6. menunjukkan enam dimensi iklim organisasi positif yang diidentifikasi oleh Litwin dan Stringer mempengaruhi budaya kualitas, sedangkan tabel 2.7. menunjukkan hubungan antara empat prinsip TQM dengan dimensi iklim organisasi tersebut.

Selanjutnya mereka berpendapat bahwa lingkungan dengan iklim organisasi yang sangat positif membentuk budaya yang berdasarkan kualitas atau dengan istilah budaya kualitas. Oleh karena itu implementasi kualitas tidak hanya menciptakan struktur dan proses yang membuat kualitas lebih mudah dicapai oleh setiap orang, tetapi menciptakan lingkungan dimana orang-orang menjadi termotivasi secara spontan untuk menerapkan kualitas dengan sendirinya.

Tabel 2.6. Enam dimensi Iklim Organisasi

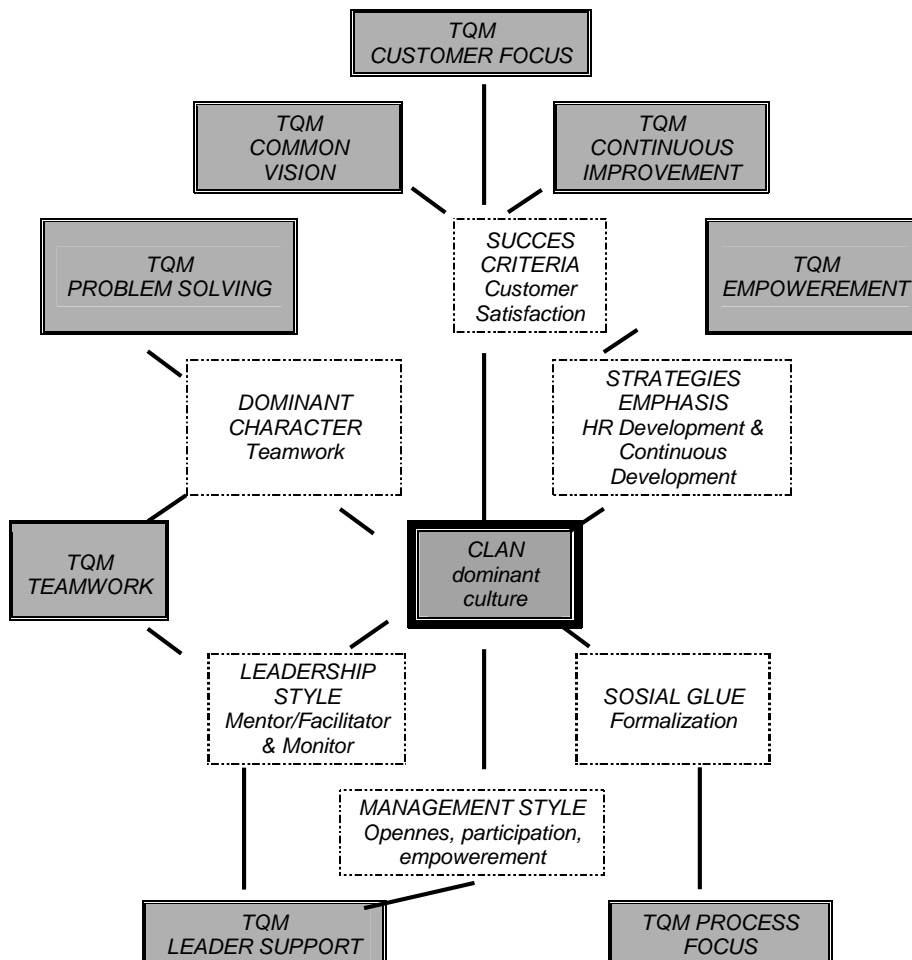
Dimensi Iklim Organisasi	Diskripsi singkat
<i>Flexibility / Conformity</i>	Persepsi karyawan tentang: <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah peraturan, kebijakan, dan prosedur yang tidak perlu • Kemudahan ide baru diterima dengan baik
<i>Responsibility</i>	Perasaan karyawan yang dipunyai: <ul style="list-style-type: none"> • Mereka dapat melakukan pekerjaannya tanpa pengawasan • Mereka bertanggung jawab penuh atas <i>outcome</i> mereka • Mereka merasa proses adalah hak milik mereka
<i>Standarts</i>	Perasaan karyawan tentang: <ul style="list-style-type: none"> • Penekanan manajemen untuk melakukan hal yang terbaik • Apakah tujuan yang menantang dan mampu dicapai ditetapkan • Apakah hal yang kurang memenuhi standar bisa ditolerir
<i>Rewards</i>	Perasaan karyawan yang dipunyai: <ul style="list-style-type: none"> • Mereka diakui dan dihargai karena bekerja baik • Pengakuan dan umpan balik secara langsung dan beragam dikaitkan dengan kinerjanya
<i>Clarity</i>	Perasaan karyawan yang dipunyai: <ul style="list-style-type: none"> • Mereka mengetahui apa yang diharapkan atas tugas mereka • Mereka mengetahui bagaimana peran mereka dikaitkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang lebih luas
<i>Team Commitment/ Team Spirit</i>	Perasaan karyawan yang dipunyai: <ul style="list-style-type: none"> • Karyawan bangga menjadi bagian organisasi • Karyawan akan memberikan upaya yang lebih jika diperlukan • Setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama

Tabel 2.7. Empat prinsip TQM dan Dimensi Iklim Organisasi

Prinsip TQM	Dimensi Iklim	Keterangan
Perbaikan berkelanjutan	<i>Clarity</i> <i>Standars</i> <i>Flexibility</i>	Khususnya kejelasan tugas, dalam arti menguasai tugasnya dengan baik Standar merupakan tantangan yang berkelanjutan Fleksibilitas dalam merespon tantangan dan perbaikan untuk diwujudkan
Fokus pada konsumen	<i>Clarity</i>	Kejelasan dalam arti semua mengetahui fokus mereka diantaranya fokus pada konsumen
Partisipasi total	<i>Clarity</i> <i>Responsibility</i> <i>Standars</i> <i>Team Commitment</i> <i>Rewards</i>	Mengetahui dimana tugas-tugas yang penting Rasa memiliki tugasnya Hal yang kurang memenuhi standar tidak ditolerir oleh setiap orang Semua orang bekerja secara kolektif mencapai tujuan Umpan balik berdasarkan kinerja pribadi atas segala keterlibatannya
Jaringan kerja sosial	<i>Team Commitmen</i>	Dapat membantu memperluas iklim organisasi dari antar kelompok hingga organisasi keseluruhan

Sumber: Litwin dan Stringer (dalam Kelner, 1998:5)

Gambar 2.8. Interaksi Antara Elemen Kunci TQM dan Budaya Kualitas



Sumber: Srismith (2005:12)

Sedangkan dari keempat tipe *Competing Values Framework / CVF*: *clan*, *adhocracy*, *hierarchical*, *market* yang telah dikemukakan oleh Cameron dan Quinn sebelumnya, Srismith (2005:12) berpendapat bahwa organisasi yang telah berhasil mengimplementasikan TQM mempunyai budaya organisasi dominan tipe *Clan* atau *Adhocary*. Interaksi antara elemen kunci TQM dan karakteristik budaya organisasi tipe *Clan* dijelaskan dalam gambar 2.8.

Dari teori Schein (1985) sebelumnya, diketahui bahwa budaya dibangun dalam tiga level. Level pertama adalah wujud nyata yang meliputi kegiatan dan kejadian sebagai hasil pemikiran (*Artefacts and Creation*), Level kedua adalah nilai-nilai dan keyakinan (*Values and Beliefs*), dan level ketiga adalah asumsi dasar (*Basic Assumption*) yang merupakan pandangan terhadap masalah. Menurut Hardjosoedarmo (2004) dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah “*cosmetic quality*” saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada asumsi dasar (*Basic Assumption*) tentang perlunya kualitas demi kelangsungan hidup dan perkembangan kehidupannya yang dikenal dengan budaya kualitas.

Oleh karena itu Kekale (1999: 2) telah mengidentifikasi dan menganalisis lima kategori level asumsi dasar (*Basic Assumptions*) yang diadopsi dari teori Schein, sebagai titik awal dalam pengembangan model budaya yang sesuai dengan implementasi TQM. Asumsi dasar tersebut terbagi dalam lima kategori:

1. Asumsi tentang lingkungan: bagaimana mendefinisikan kualitas yang bagus. Beberapa perusahaan mendiskripsikan sendiri; sedangkan perusahaan lain menganggap ‘konsumen adalah raja’.
2. Asumsi tentang keadaan nyata (realitas), ada dua level:

- Realitas fisik eksternal, menunjukkan realitas yang secara empiris ditetapkan berdasarkan tolok ukur obyektif. Dalam istilah kualitas berpola pikir 'manajemen berdasarkan fakta'.
 - Realitas konstruksi sosial, menunjukkan opini kelompok. Di dalam organisasi, kualitas harus dikelola melalui konsensus; orang-orang dapat menentukan jenis produk dan aktivitas yang bagus. Pada hakekatnya ini merupakan realitas individual: setiap orang mampu membuat penilaian tentang kualitas yang jelek atau baik dengan sendirinya.
3. Asumsi tentang hakekat manusia itu sendiri, merupakan hal yang utama dalam implementasi TQM. Asumsi ini menentukan batasan kompleksitas tugas yang diberikan pada pekerja dan peningkatan secara simultan kebutuhan akan pengawasan dan instruksi.
 4. Hakekat aktivitas manusia: mungkin bukan merupakan hal utama dalam implementasi TQM, tetapi berpengaruh secara tidak langsung pada motivasi dan pelayanan.
 5. Asumsi tentang hubungan antar manusia: bersamaan dengan asumsi tentang hakekat manusia merupakan hal yang paling penting untuk menilai tingkat penerimaan organisasi terhadap sistem yang baru (TQM ataukah aplikasi teknologi baru lainnya) karena merupakan titik awal yang menunjukkan dedikasi sosial dan akhirnya dapat dipertanggungjawabkan melalui implementasi dan hasil.

Kajian terbaru yang telah dilakukan oleh Kujala dan Ullrank (2004: 47-50) menjelaskan karakteristik budaya kualitas berdasarkan kerangka kerja Schein sebagaimana tertera pada Gambar 2.9. Kajian utamanya tertuju pada level yang paling komprehensif, yaitu analisa asumsi dasar dan nilai-nilai utama (*basic assumptions and core values*) karena merupakan level yang lebih terlihat pada

manajemen kualitas. Serangkaian integrasi asumsi dasar yang saling melengkapi dan menguntungkan membentuk budaya kualitas yang merupakan pondasi manajemen kualitas. Kesuksesan implementasi program manajemen kualitas memerlukan perubahan budaya yang terfokus pada budaya kualitas.

Gambar 2.9. *TQM and Quality Culture phenomena*

<i>TQM Basic Assumptions (Quality Culture)</i>	<i>TQM Core Values</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organization's mission and relationship to nature</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Proactive and harmonized relationship to the environment</i> 1.2. <i>Customer dominating in supplier chain relationship</i> 2. <i>The nature of reality and truth</i> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. <i>Objective physical reality dominating</i> 2.2. <i>Continuous improvement by analyzing objective facts</i> 3. <i>The nature of human nature and relationship</i> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. <i>The basic nature of human good</i> 3.2. <i>Central role of senior management</i> 3.3. <i>Teamwork is more valuable than individualism</i> 4. <i>The nature of time and space</i> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. <i>Future orientation—time to wait for results</i> 4.2. <i>Efficiency through planning and coordinatio</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organization's mission and shared objectives</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Results focus</i> 1.2. <i>Customer orientation</i> 2. <i>Management approach and organizational decision-making process</i> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. <i>Continual improvement</i> 2.2. <i>Management by fact</i> 3. <i>Role of management and involvement of employees</i> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. <i>Leadership</i> 3.2. <i>Valuing employees</i> 4. <i>Planning, coordination, and time-related performance</i> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. <i>Long-range view to future</i> 4.2. <i>Design quality</i> 4.3. <i>Systems approach</i> 4.4. <i>Partnership development</i> 4.5. <i>Fast response</i>

Sumber: Kujala dan Ullrank (2004: 48, 50)

2.2. Tinjauan Empiris

Hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan penelitian ini secara garis besar dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: penelitian yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM, penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja individu maupun organisasi, dan penelitian tentang implementasi TQM dikaitkan dengan budaya organisasi.

Penelitian yang menyangkut faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM diantaranya telah dilakukan oleh Dayton (2003). Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kritis yang telah diidentifikasi dalam

penelitian di Eropa tahun 1996 juga sebagai faktor kritis implementasi TQM di Amerika Serikat. Sedangkan faktor TQM yang paling penting adalah manajemen kualitas strategis yang mengutamakan komitmen jangka panjang dan dukungan manajemen puncak agar implementasi TQM berhasil.

Penelitian sejenis juga telah dilakukan oleh Baidoun (2003) yang telah melakukan studi empiris tentang faktor-faktor kritis TQM pada organisasi-organisasi di Palestina. Dari 19 faktor TQM yang diduga sebagai faktor kritis yang menentukan keberhasilan implementasi TQM kemudian distratifikasi ke dalam tiga kelompok menurut tingkat pengaruhnya: faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan TQM yang dipersepsikan oleh seluruh responden berdampak pada keberhasilan implementasi TQM (9 faktor); faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan TQM yang dipersepsikan oleh beberapa responden saja berdampak pada keberhasilan implementasi TQM (8 faktor); dan faktor-faktor berdampak sangat rendah proses implementasi TQM (2 faktor). Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kritis yang telah distratifikasi dalam kelompok pertama, dikenal dalam literatur TQM sebagai komponen fundamental yang diutamakan dalam tahapan awal proses implementasi. Kesimpulan ini menempatkan komitmen manajemen puncak sebagai faktor pertama yang menentukan keberhasilan implementasi TQM.

Metri (2005) juga telah melakukan analisis komprehensif dan pengujian kerangka kerja dan literatur TQM yang ada menghasilkan sepuluh faktor (*Critical Success Factor /CSFs*) yang menentukan keberhasilan implementasi TQM bagi perusahaan konstruksi. Hasil analisis ini juga menempatkan komitmen manajemen puncak sebagai prioritas yang pertama.

Sedangkan penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi TQM di suatu organisasi telah dilakukan oleh Munizu (2003) pada karyawan produksi Pabrik Karung (PK) Rosella Baru PTPN XI

(Persero) Surabaya. Hasil Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: (1) Faktor-faktor yang terdiri dari iklim yang mendukung, komitmen manajemen puncak, pemilihan sasaran, informasi dan komunikasi, kesukarelaan, pelatihan, tumbuh dengan bertahap tapi mantap, selalu terbuka dan positif secara serentak maupun secara parsial mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan GKM (2) Faktor komitmen manajemen puncak mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan Gugus Kendali Mutu (GKM).

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, Wahyudi (2004) juga telah melakukan analisis terhadap faktor yang berpengaruh dalam Implementasi TQM di PT. Pulogadung Pawitra Laksana menggunakan model perubahan Pettigrew dan Whipp (1991) yang terdiri dari 3 dimensi: konteks, konten dan proses. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa variabel yang mendukung proses implementasi TQM yaitu: kerja sama, kepemimpinan, manajemen proses, komitmen, komunikasi dan perubahan.

Untuk lebih jelasnya penelitian tentang faktor-faktor kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2.8. Penelitian Terdahulu Tentang Faktor-faktor Kritis Implementasi TQM

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/Sampel	Metode Analisis dan Hasil Penelitian
1.	Dayton (2003), <i>The Demise of Total Quality Management (TQM)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen SDM dan konsumen 2. Keterkaitan dengan pemasok 3. Komunikasi atas informasi perbaikan 4. Orientasi pada kepuasan konsumen 5. Manajemen eksternal 6. Manajemen strategi kualitas 7. Kelompok kerja bagi perbaikan 8. Perencanaan kualitas operasional 9. Sistem pengukuran perbaikan kualitas 10. Budaya kualitas 	402 Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif • Faktor kritis yang telah diidentifikasi dalam penelitian di Eropa tahun 1996 juga sebagai faktor kritis TQM di Amerika Serikat. • Faktor kritis TQM yang paling penting adalah manajemen strategi kualitas yang mengutamakan komitmen jangka panjang dan dukungan manajemen puncak agar program TQM berhasil.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil Penelitian
2.	Baidoun (2003), <i>An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations</i>	19 faktor yang diduga sebagai faktor kritis implementasi TQM: Tanggung jawab eksekutif; Elemen struktur manajemen kualitas; Visi eksekutif; Dokumentasi formal; Pemecahan masalah dan perbaikan berkelanjutan; Misi dan tujuan; Kebijakan komprehensif; Identifikasi komprehensif; Pemahaman beban kerja; Pelatihan berinteraksi; Komunikasi; Peran fasilitator pimpinan; Pelatihan identifikasi dan pemecahan masalah; Pemahaman organisasi; Aplikasi kualitas; Umpan balik konsumen; Analisis proses kunci; Biaya kualitas; Pemasok terpercaya	78 Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif. • Faktor-faktor yang penting dipersepsikan oleh seluruh responden (9 faktor); oleh beberapa responden saja (8 faktor); dan faktor yang berdampak sangat rendah pada proses implementasi TQM (2 faktor). • Faktor kritis yang telah distratifikasi dalam kelompok pertama, dikenal dalam literatur TQM sebagai komponen dasar dalam tahapan awal implementasi. • Komitmen manajemen puncak adalah prioritas pertama yang menentukan keberhasilan implementasi TQM.
3.	Munizu (2003), Analisis Persepsi Karyawan Atas Keberhasilan Gugus Kendali Mutu (GKM) pada karyawan produksi Pabrik Karung (PK) Rosella Baru, PTPN XI (Persero) Surabaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklim yang mendukung 2. Komitmen manajemen puncak 3. Pemilihan sasaran 4. Informasi dan komunikasi 5. Kesukarelaan 6. Pelatihan 7. Tumbuh dengan bertahap tapi mantap 8. Selalu terbuka dan positif 	105 Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif dan analisis regresi. • Semua variabel secara serentak maupun parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan GKM. • Faktor komitmen manajemen puncak mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan (GKM).
4.	Wahyudi (2004), Analisa Terhadap Faktor yang Berpengaruh dalam Implementasi Total Quality Management (Studi Kasus : PT. PPL)	<ul style="list-style-type: none"> • Konteks (budaya dan organisasi): <ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama 2. <i>Quality awareness</i> • Konten (manajemen kualitas organisasi): <ol style="list-style-type: none"> 3. Kepemimpinan 4. Kebijakan dan strategi 5. Manajemen manusia 6. Manajemen sumber daya 7. Manajemen proses • Proses (proses perubahan) <ol style="list-style-type: none"> 8. Komitmen 9. Komunikasi 10. Perubahan 11. Pembelajaran 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif. • Variabel yang mendukung proses implementasi TQM di PT. PPL yaitu variabel kerja sama, kepemimpinan, manajemen proses, komitmen, komunikasi dan perubahan.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil Penelitian
5.	Metri (2005), <i>TQM Critical Succes Factor for Construction Firms</i>	15 faktor kritis keberhasilan implementasi TQM: Manajemen proses; Pendidikan pelatihan; Kepuasan konsumen; Komitmen manajemen puncak; Manajemen kualitas pemasok; Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan; Informasi dan analisis; Manajemen kualitas strategis; Manajemen kualitas desain; Kinerja bisnis; Dampak pada sosial dan lingkungan; <i>Benchmarking</i> ; Sumber daya; Kendali proses statistik; Budaya kualitas	14 kerangka kerja TQM dari 3 <i>quality award</i> dan 11 pakar kualitas.	<ul style="list-style-type: none"> • Studi literatur dan analisis frekuensi. • 10 faktor (<i>Critical Success Factor /CSFs</i>) yang menentukan keberhasilan implementasi TQM bagi perusahaan konstruksi antara lain: komitmen manajemen puncak; budaya kualitas; manajemen kualitas strategis; manajemen kualitas desain; manajemen proses; manajemen kualitas pemasok; pendidikan dan pelatihan; pemberdayaan dan keterlibatan, informasi dan analisis, kepuasan konsumen.

Sedangkan penelitian tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja organisasi diantaranya dilakukan oleh Huarng dan Yao (2002) yang telah melakukan analisis faktor menghasilkan enam faktor kritis implementasi TQM yaitu: 2 faktor filosofis TQM (pemberdayaan karyawan dan dukungan eksekutif puncak) dan 4 faktor piranti TQM (pelatihan, penggunaan metode statistik, perbandingan kinerja, dan kerja sama dengan pemasok). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja bisnis.

Penelitian yang lebih terfokus pada aspek sumberdaya manusia diantaranya dilakukan oleh: Bey, Nimran, dan Kertahadi (1998) yang mengkaitkan implementasi TQM dengan motivasi kerja karyawan PT. Semen Gresik-Persero. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara serempak keenam variabel implementasi TQM berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Sedangkan secara parsial variabel menghormati martabat manusia dan

mengutamakan kepuasan pelanggan berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja.

Boselie dan Wiele (2001) telah meneliti persepsi karyawan Ernst & young (*Dutch Company*) terhadap *Human Resources Management and Total Quality Management* (HRM/TQM) terhadap kepuasan dan minat untuk pindah kerja. Penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan, yaitu: persepsi positif karyawan atas konsep HRM/TQM mengakibatkan tingkat kepuasan yang tinggi dan menurunkan minat untuk pindah kerja; Tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai korelasi dengan tingkat yang rendah atas minat untuk keluar dari organisasi; Kerja sama antar unit, kepemimpinan, dan gaji menunjukkan korelasi positif yang sangat signifikan pada kepuasan karyawan; Sebagian besar variabel menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan pada minat untuk pindah, walaupun tidak terlalu kuat. Kepemimpinan, dan pemahaman atas sasaran dan tujuan. Menunjukkan hubungan negatif yang relatif kuat dengan minat untuk pindah.

Hasil penelitian Laily (2003) yang dilakukan di PT. Petrokimia Gresik-Persero menyimpulkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan analisis dengan menggunakan uji beda menunjukkan tidak ada perbedaan sikap antara manajer menengah operasional dan non operasional terhadap faktor kritis TQM.

Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Sularso dan Murdijanto (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel: peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi dan aspek lingkungan berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan: kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral, ketrampilan teknis, dan kualitas sumberdaya manusia.

Agak berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian Terziovski, Samson, dan Dow (2003) yang telah menganalisis secara acak perusahaan manufaktur di Australia dan Selandia baru menghasilkan temuan utama bahwa sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi, juga tidak ada perbedaan kinerja organisasi antara perusahaan yang menerapkan TQM dengan yang tidak menerapkan TQM. Ini mendukung pandangan bahwa sertifikasi ISO 9000 mempunyai sedikit atau tidak menjelaskan kekuatan kinerja organisasi.

Hasil berbeda juga ditemukan pada hasil penelitian Prajogo dan Brown (2004) yang juga dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Australia. Penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan yang mengadopsi program TQM formal dalam dalam hal praktek-praktek TQM lebih unggul daripada yang tidak menerapkan program TQM. Temuan juga menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara praktek TQM dan kinerja kualitas tetapi tidak ada perbedaan kinerja kualitas yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program TQM secara formal dengan organisasi yang mengadopsi praktek TQM secara non formal. Ini menunjukkan bahwa adopsi praktek kualitas adalah hal yang lebih penting daripada sekedar program formal.

Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu tentang pengaruh implementasi TQM terhadap kinerja organisasi maupun individu dirangkum dalam tabel 2.9.:

Tabel 2.9. Penelitian Terdahulu Tentang Pengaruh Implementasi TQM

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
1.	Bey, Nimran, dan Kertahadi (1998), Total Quality Control dan Pengaruh motivasi Kerja Bagi Karyawan	Variabel bebas 1. Kesadaran akan mutu 2. <i>Quality Control Circle</i> 3. Kepuasan pelanggan 4. Siklus pengendalian mutu produk 5. Menganalisa masalah berdasarkan fakta 6. Menghormati martabat manusia Variabel terikat ⇨ Motivasi kerja	72 Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif dan statistik inferensial, analisis regresi. • Secara serempak keenam variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. • Secara parsial variabel menghormati martabat manusia dan mengutamakan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja.
2.	Boselie dan Wiele (2001), <i>Employee perceptions of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to Leave</i>	Variabel bebas 1. Format penyampaian informasi 2. Pemahaman atas sasaran dan tujuan 3. Kondisi kerja sekunder 4. Kerja sama intern unit bisnis 5. Penyampaian informasi 6. Kepemimpinan 7. Fokus pada konsumen 8. Kerja sama antar unit 9. Gaji Variabel terikat 1. Kepuasan karyawan 2. Keinginan keluar dari organisasi	2.313 Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Factor Analysis, OLS (ordinary least squares), Logistic regression.</i> • Persepsi positif karyawan atas konsep HRM/TQM menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi dan menurunkan minat pindah kerja. • Tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai korelasi dengan tingkat yang rendah atas minat untuk keluar dari organisasi. • Kerja sama antar unit, kepemimpinan, dan gaji menunjukkan korelasi positif yang sangat signifikan pada kepuasan karyawan. • Sebagian besar menunjukkan hubungan negatif dan signifikan pada minat untuk pindah, walaupun tidak terlalu kuat. • Gaji, kepemimpinan, dan pemahaman atas sasaran dan tujuan menunjukkan hubungan negatif yang relatif kuat dengan minat untuk pindah.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
3.	Huang dan Yao (2002), <i>Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance: a Survey in Taiwan</i>	Variabel bebas Filosofi TQM : 1. Pemberdayaan karyawan 2. Dukungan eksekutif puncak 3. Keterlibatan karyawan Piranti TQM : 1. Pelatihan 2. Pengukuran produk dan jasa 3. Perbandingan kualitas dan pelayanan 4. Penggunaan metode statistik 5. Perbandingan dlm. Biaya 6. Kerja sama dengan pemasok	144 Manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis faktor dan analisis regresi linear. • Analisis faktor menghasilkan : 2 faktor filosofis TQM (pemberdayaan karyawan dan dukungan eksekutif puncak), 4 faktor piranti TQM (pelatihan, penggunaan metode statistik, perbandingan kinerja, dan kerja sama dengan pemasok). • Filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja bisnis.
4.	Laily (2003), <i>Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial.</i>	Variabel bebas 1. Fokus pada pelanggan 2. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan 3. Kerja sama tim 4. Pendidikan dan latihan 5. Perbaikan berkesinambungan Variabel terikat ☞ Kinerja manajerial	100 Manajer menengah	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis regresi linear berganda dan uji beda. • Sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. • Tidak ada perbedaan sikap antara manajer menengah operasional dan non operasional terhadap faktor kritis TQM.
5.	Terziovski, Samson, dan Dow (2003), <i>The Business Value of Quality Management Systems Certification: Evidence from Australia and New Zealand</i>	Variabel bebas 1. Perusahaan bersertifikat ISO 9000 2. Perusahaan belum bersertifikat ISO 9000 Variabel terikat ☞ Kinerja Organisasi	962 Persh. Australia 379 Persh. Selandia Baru	<ul style="list-style-type: none"> • Manova dan Mancova, Anova dan Ancova. • Sertifikasi ISO 9000 tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. • Tidak adanya perbedaan kinerja organisasi antara perusahaan yang menerapkan TQM dengan yang tidak. • Hal tersebut menunjukkan bahwa pada umumnya sertifikasi ISO 9000 mempunyai sedikit atau tidak menjelaskan kekuatan kinerja organisasi.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
6.	Sularso dan Murdijanto (2004), Pengaruh Penerapan Peran <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia	Variabel bebas 1. Peran karyawan 2. Peran pimpinan 3. Hubungan pimpinan dan karyawan 4. Aspek organisasi 5. Aspek lingkungan kerja Variabel Terikat Kualitas sumberdaya manusia 1. Kemampuan teoritis 2. Kemampuan teknis 3. Kemampuan konseptual 4. Kemampuan moral 5. Ketrampilan teknis	80 Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis regresi linear berganda. • Peran karyawan, peran pimpinan, hubungan pimpinan dan karyawan, aspek organisasi, dan aspek lingkungan kerja, berpengaruh signifikan terhadap kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral, ketrampilan teknis, dan kualitas sumberdaya manusia.
7.	Prajogo, dan Brown (2004), <i>The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study</i>	Variabel bebas 1. Kepemimpinan 2. Perencanaan stratejik 3. Fokus pada konsumen 4. Informasi dan Analisis 5. Manajemen Sumberdaya Manusia 6. Manajemen proses Variabel terikat ☞ Kinerja kualitas	194 Manajer	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Multiple Regression Analysis (MRA) equation, and Structural equation modeling (SEM).</i> • Perusahaan yang mengadopsi program TQM formal dalam hal praktek TQM lebih unggul daripada yang tidak menerapkan program TQM. Tetapi perbedaan tersebut tidak mempengaruhi kinerja kualitas. • Terdapat hubungan yang kuat antara praktek TQM dan kinerja kualitas dan tidak ada perbedaan yang signifikan antara organisasi yang menerapkan program secara formal dengan organisasi yang mengadopsi TQM secara non formal.

Adapun penelitian tentang implementasi TQM yang dikaitkan dengan budaya organisasi antara lain telah dilakukan oleh Gore (1999) pada sejumlah organisasi di Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut

menunjang keberhasilan perbaikan proses, sebaliknya praktek *reengineering* tidak mengembangkan budaya pendukung dan kurang menunjang keberhasilan perbaikan proses; perbaikan proses akan lebih berhasil dengan adanya elemen budaya kualitas.

Sayeh, Dani, Swain (2005) juga telah mengadakan penelitian terhadap dua kelompok organisasi di Libya. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: pada kelompok organisasi berlatar belakang beragam, gaya manajemen yang dominan saat ini adalah *power*, sedangkan yang disukai adalah *Achievement*, sedangkan pada kelompok organisasi bersertifikat ISO gaya manajemen dominan saat ini adalah *Role*, dan yang lebih disukai adalah *Achievement*, Manajer industri di Lybia memilih gaya manajemen *Achievement* dan atau *Support* yang mendukung efektivitas implementasi TQM.

Parncharoen, Girardi, dan Entrekin (2005) telah membandingkan dampak nilai-nilai budaya pada keberhasilan implementasi TQM di Australia dengan di Thailand. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: desain organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan TQM; perbedaan signifikan antara model desain organisasi di Australia dan Thailand pada keberhasilan TQM lebih karena perbedaan budaya, menunjukkan fakta bahwa budaya mempengaruhi orang-orang berfikir dan berperilaku; perbedaan substansial kedua model tersebut adalah pengaruh sentralisasi pada keberhasilan TQM lebih nyata di Australia daripada di Thailand, sedangkan pengaruh formalisasi dan sistem pengupahan lebih nyata di Thailand daripada di Australia.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang telah dilakukan oleh Jabnon dan Sedrani (2005) menambahkan variabel kinerja organisasi sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM, selain variabel TQM dan budaya organisasi. Penelitian ini diawali dengan analisis faktor terhadap praktek TQM

dan budaya organisasi menghasilkan empat dimensi TQM dan lima dimensi budaya. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi terhadap keseluruhan kinerja; kedua dimensi TQM tersebut dan dimensi budaya (orientasi pada manusia) mempunyai efek kombinasi dan mempunyai kontribusi dalam menurunkan komplain konsumen, meningkatkan reliabilitas, dan profitabilitas; sedangkan fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan dan interaksinya dengan dimensi budaya (kemampuan daya saing) mempunyai kontribusi dalam meningkatkan pangsa pasar.

Penelitian yang lebih komprehensif juga telah dilakukan oleh Srismith (2005) yang mengkaitkan budaya kualitas sebagai indikator keberhasilan implementasi TQM dengan praktek komunikasi terpadu. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa: ada interaksi positif antara budaya dominan 'Clan', prinsip-prinsip TQM, sikap dan perilaku komunikasi; Secara umum organisasi lebih memilih *Supportive Communication Climate*, kecuali level operasional memilih *defensive Communication Climate*, karena merasa nyaman dengan hierarki dan formalisasi organisasi; Tiga prinsip TQM: *customer focus*, *continuous improvement*, *common vision* berpengaruh tidak langsung terhadap praktek komunikasi. Empat prinsip TQM: *process focus*, *leadership supportm problem solving & teamwork*, *empowerment* berpengaruh langsung terhadap praktek komunikasi

Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu tentang implementasi TQM dikaitkan dengan budaya organisasi dirangkum dalam tabel berikut 2.10.

Tabel 2.10. Penelitian Terdahulu Tentang Implementasi TQM dan Budaya Organisasi

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
1.	Gore (1999), <i>Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering</i>	<p>Elemen Budaya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada konsumen 2. Keterlibatan karyawan 3. Perbaikan berkelanjutan <p>Upaya perbaikan proses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada TQM 2. Praktek <i>reengineering</i> 	220 Karyawan dari 123 organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis deskriptif dan analisis regresi. • TQM efektif mengembangkan elemen budaya kualitas dan budaya tersebut menunjang keberhasilan perbaikan proses. • Sebaliknya praktek <i>reengineering</i> tidak mengembangkan budaya pendukung dan kurang menunjang keberhasilan perbaikan proses. • Perbaikan proses akan lebih berhasil dengan adanya elemen budaya kualitas.
2.	Sayeh, Dani, Swain (2005), <i>TQM Management Culture within Libyan Organisations</i>	<p><i>Management Style:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Power</i> 2. <i>Role</i> 3. <i>Achievement</i> 4. <i>Support</i> 	<p>8 Perusahaan bersertifikat ISO</p> <p>24 Organisasi dengan latar belakang beragam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Deskriptif. • Persepsi mereka terhadap gaya manajemen yang berlaku dominan saat ini dalam industri Libya adalah <i>Power</i> dan <i>Role</i>. Manajer pada industri Lybia mengindikasikan pilihan pada gaya manajemen <i>Achievement</i> dan atau <i>Support</i> yang mendukung efektivitas implementasi TQM.
3.	Parncharoenm, Girardi, dan Entrekin (2005), <i>The Impact Cultural Values on the Successful Implementation of Total Quality Management: A Comparison between the Australian and Thai Models</i>	<p>Desain organisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formalisasi 2. Sentralisasi 3. Sistem pengupahan <p>Indikator keberhasilan TQM:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya kualitas perusahaan 2. Komitmen organisasi 3. Kinerja bisnis 	724 Karyawan Australia dan Thailand	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Structural equation modeling (SEM)</i>. • Struktur kausalitas hubungan antara desain organisasi dan keberhasilan TQM hampir sama antara Australia dan Thailand. • Desain organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan TQM. • Pengaruh sentralisasi pada keberhasilan TQM lebih nyata di Australia sedangkan pengaruh formalisasi dan sistem pengupahan lebih nyata di Thailand.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan signifikan antara model desain organisasi di Australia dan Thailand pada keberhasilan TQM karena perbedaan budaya, menunjukkan fakta bahwa budaya mempengaruhi orang-orang berfikir dan berperilaku.
4.	<p>Jabnoun and Sedrani (2005), <i>TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms</i></p>	<p>Variabel bebas</p> <p>Dimensi TQM :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Fokus pada konsumen 3. Perbaikan berkelanjutan 4. Keterkaitan dengan pemasok 5. Pemberdayaan 6. Pelatihan 7. Perbandingan kinerja <p>Dimensi Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi pada manusia 2. Orientasi ke dalam 3. Orientasi ke luar 4. Orientasi pada tugas 5. Kemampuan daya saing <p>Variabel terikat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja kualitas 2. Kinerja bisnis 	81 Manufaktur	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis faktor dan analisis regresi berganda. • Hasil analisis faktor 4 dimensi TQM : fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen pada kualitas, pelatihan, dan pemberdayaan, dan perbandingan kinerja ; lima dimensi budaya organisasi : orientasi pada manusia, orientasi ke dalam, orientasi ke luar, orientasi pada tugas dan kemampuan daya saing. • Fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi terhadap keseluruhan kinerja. • Dimensi TQM (fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan) dan dimensi budaya (orientasi pada manusia) mempunyai efek kombinasi dan mempunyai kontribusi dalam menurunkan keluhan konsumen, meningkatkan reliabilitas, dan profitabilitas. • Fokus pada konsumen dan perbaikan berkelanjutan dan interaksinya dengan dimensi budaya (kemampuan daya saing) mempunyai kontribusi meningkatkan pangsa pasar.

No	Peneliti (tahun) dan Judul	Variabel	Responden/ Sampel	Metode Analisis dan Hasil penelitian
5.	Srsmith (2005), <i>Quality Culture and Integrated Communications</i>	<p><i>Competing Values Framework (CVF):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Clan</i> 2. <i>Adhocracy</i> 3. <i>Hierarchical</i> 4. <i>Market</i> <p><i>Communication Climate</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Supportive Climate</i> 2. <i>Defensive Climate</i> <p><i>TQM principles:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer focus</i> 2. <i>Continuous improvement</i> 3. <i>Common vision</i> 4. <i>Process focus</i> 5. <i>Leadership support</i> 6. <i>Problem solving & teamwork</i> 7. <i>Empowerment</i> 	36 Karyawan Rumah Sakit	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis kualitatif. • Ada interaksi positif antara budaya dominant 'Clan', prinsip TQM, sikap dan perilaku komunikasi. • Organisasi lebih memilih <i>Supportive Communication Climate</i>, kecuali level operasional memilih <i>defensive Communication Climate</i>. • Tiga prinsip TQM: <i>customer focus</i>, <i>continuous improvement</i>, dan <i>common vision</i> berpengaruh tidak langsung terhadap praktek komunikasi. • Empat prinsip TQM: <i>process focus</i>, <i>leadership support problem solving & teamwork</i>, <i>empowerment</i> berpengaruh langsung terhadap praktek komunikasi.

Kajian teoritis dan empiris menunjukkan bahwa ada beberapa persamaan maupun perbedaan di antara faktor-faktor kritis TQM yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM yang telah dikemukakan oleh beberapa pakar maupun peneliti terdahulu, tetapi secara substansial dapat ditarik benang merahnya. Penggunaan faktor-faktor kritis TQM dalam penelitian-penelitian tersebut juga menunjukkan pengaruh yang beragam terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Faktor-faktor kritis TQM yang dikemukakan oleh Huarng dan Yao (2002) lebih komprehensif dibandingkan dengan yang lain karena mereka memadukan keseimbangan antara *soft and hard side* (Jabnon dan Sedrani, 2005: 9). Oleh karena itu penelitian ini terutama menggunakan faktor-faktor kritis tersebut mengingat lokasi penelitian sama-sama negara di kawasan Asia (Taiwan),

sedangkan penelitian sejenis yang dilakukan di Indonesia masih terbatas. Faktor-faktor kritis kemudian dimodifikasi dengan model penelitian yang telah dilakukan oleh Jabnon dan Sedrani (2005) dan Srismith (2005), selain karena mereka menambahkan variabel dimensi budaya, penelitian ini juga dilakukan di kawasan Asia (*United Arab Emirates/UAE* dan Thailand).

Modifikasi model Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005), dan Srismith (2005) tersebut menghasilkan tujuh variabel implementasi TQM yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: fokus pada konsumen, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, dan penggunaan piranti statistik.

Dari kajian teoritis dan empiris sebelumnya juga diketahui bahwa diantara ke tujuh variabel implementasi TQM tersebut secara umum yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan implementasi TQM adalah variabel komitmen manajemen sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas, antara lain: Hashmi (2004:2), Curkovic dan Landeros (2000:67), dan Paskard (1995:6-7), juga didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh: Dayton (2003), Baidoun (2003), Munizu (2003), dan Metri (2005). Oleh karena itu, penelitian ini juga menggunakan hipotesa bahwa komitmen manajemen mempunyai pengaruh yang dominan terhadap budaya kualitas.

Penelitian terdahulu yang mengkaitkan implementasi TQM dengan fenomena budaya organisasi secara umum masih terbatas pada studi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM, bukan sebaliknya apakah implementasi TQM mampu mempengaruhi, mengubah bahkan membentuk budaya organisasi sebagaimana pendapat beberapa pakar kualitas. Pendekatan budaya organisasi yang dilakukan juga masih terbatas pada level pertama (*Artefacts and Creation*) dan level kedua (*Values and Beliefs*).

Sedangkan dari tinjauan teoritis diketahui bahwa implementasi TQM dapat merubah orientasi budaya suatu organisasi menuju budaya kualitas yang merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi TQM dan pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi (Cortada, 1993:180; Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana, 2003: 75; Hardjosoedarmo, 2005: 91; dan Metri, 2005: 65) Di lain pihak menurut Hardjosoedarmo (2004), dalam hal kualitas, apabila organisasi hanya mencapai wujud nyata saja (level pertama), maka yang diperoleh hanyalah "*cosmetic quality*" saja. Untuk mencapai internalisasi kualitas maka organisasi perlu bertumpu pada level ketiga yaitu asumsi dasar (*Basic Assumption*).

Oleh karena itu, terdapat perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu: meneliti pengaruh implementasi TQM terhadap budaya kualitas (bukan sebaliknya), dan menggunakan model budaya menurut Kujala dan Ullrank (2004) yang diadopsi dari level budaya organisasi menurut Schein, karena lebih komprehensif, terbaru, dan terfokus pada budaya kualitas (*TQM basic assumptions and core values*).