

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kualitas

Faktor utama yang menentukan kinerja suatu perusahaan yaitu kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang berkualitas adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumennya. Oleh sebab itu, organisasi atau perusahaan perlu mengenal konsumen atau pelanggannya dan mengetahui kebutuhan serta keinginannya. Ada berbagai macam definisi dan pengertian kualitas, yang sebenarnya definisi atau pengertian yang satu hampir sama dengan definisi atau pengertian yang lain. Pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang banyak dikenal antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Ishikwa (1943) ”kualitas untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan *cause and effect diagram* yang digunakan untuk mendiagnosis *quality problem*”.
- b. Menurut Juran (1962) “kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya”.
- c. Menurut Crosby (1979) “kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability*, dan *cost effectiveness*”.

- d. Menurut Deming (1982) “kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang”.
- e. Menurut Garvin (1987) ”kualitas berkenan dengan beberapa pendekatan, yaitu *product based*, *user based*, *manufacturing based*, dan *value based*”.

Istilah mutu atau kualitas memang tidak terlepas dari teori manajemen kualitas yang mempelajari setiap area manajemen operasi mulai dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasil. Kualitas merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain seperti pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Dalam kenyataannya, penyelidikan kualitas yaitu suatu penyebab umum (*common cause*) yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha. Flyn, Schroered, dan Sakalubara (1994) mengidentifikasi tujuh faktor kualitas, yakni dukungan manajemen (*management support*), informasi kualitas (*quality information*), manajemen proses (*process management*), desain produk (*product design*), manajemen kekuatan kerja (*workforce management*), keterlibatan pemasok (*supplier involvement*), dan keterlibatan karyawan (*customer involvement*).

Selain hal tersebut, kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. Di dalam *Quality improvement* ini memerlukan suatu komitmen manajemen, pendekatan strategik terhadap sistem kualitas, pengukuran kualitas, perbaikan proses, pendidikan dan pelatihan, dan pengurangan penyebab masalah.

Dukungan manajemen, karyawan, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas yakni penting bagi kemampuan berkompetisi secara efektif di pasar global. Perbaikan kualitas lebih dari suatu strategi usaha, melainkan merupakan suatu tanggung jawab pribadi, bagian dari warisan kultural, dan merupakan sumber penting kebanggaan nasional. Komitmen terhadap kualitas adalah suatu sikap yang diformulasikan dan didemonstrasikan merupakan setiap lingkup kegiatan dan kehidupan, serta mempunyai karakteristik hubungan yang paling dekat dengan anggota masyarakat.

Dengan demikian, konsep kualitas harus bersifat menyeluruh baik dari produk maupun prosesnya. Kualitas produk terdiri dari kualitas bahan baku dan barang jadi, sedangkan kualitas proses terdiri dari kualitas segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan manufaktur dan proses penyediaan jasa atau pelayanan bagi perusahaan jasa. Kualitas harus dibangun sejak awal, dari penerimaan *input* hingga perusahaan menghasilkan *output* bagi pelanggannya. Setiap tahapan dalam proses produksi maupun proses penyediaan jasa atau pelayanan juga harus berorientasi pada kualitas tersebut.

2. Manajemen Kualitas

a. Pengertian Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas adalah aspek-aspek dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan atau organisasi. Dalam rangka mencukupkan kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu dengan anggaran yang hemat dan ekonomis,

seorang manajer terutama manajer proyek harus memasukkan dan mengadakan pelatihan mengenai manajemen kualitas. *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992). Definisi lainnya TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993). Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan. Terdapat empat hal penting dalam Feigenbaum ini, yaitu : (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan (4) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

b. Tujuan Manajemen Kualitas

Seluruh organisasi tentunya mempunyai arah dan keinginan terhadap *output* yang dihasilkannya. Suatu keinginan atau harapan tersebut antara lain yakni dari segi internal organisasi yaitu hasil produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dari segi eksternal organisasi yaitu mampu memenuhi harapan pelanggan. Pada umumnya organisasi atau perusahaan menerapkan manajemen kualitas dengan maksud agar semua proses yang terjadi pada perusahaan berjalan sesuai dengan yang

direncanakan sebelumnya. Penyimpangan serta kesalahan yang terjadi dapat teridentifikasi jika perusahaan telah menerapkan manajemen kualitas, sehingga penyebab dari penyimpangan tersebut dapat segera diketahui dan akan dapat diambil langkah untuk melakukan perbaikan. Menurut Tampubolon (2004) perusahaan mempunyai tujuan dalam menerapkan manajemen kualitas yakni untuk membangun keberhasilan dengan melalui pembedaan produk dan jasa, efisien (biaya yang rendah) dan merespon selera pasar dan konsumen. Membangun kualitas merupakan jalan untuk menciptakan profitabilitas bagi perusahaan (Heizer dalam Tampubolon, 2004).

Menurut Nasution (2005) hasil dari manajemen kualitas yang berupa produk yang baik dapat memberikan laba bagi perusahaan yang dapat berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, dimana gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa terdapat dua tujuan perusahaan dalam menerapkan manajemen kualitas, yaitu:

- 1) Produk akhir yang dihasilkan mempunyai spesifikasi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan
- 2) Agar dapat berjalan dengan efisien mengenai biaya desain produk, biaya inspeksi, dan biaya proses produksi.

Jika ke dua hal di atas dapat dilaksanakan, yaitu produk yang dihasilkan bermutu baik dengan harga jual yang rasional maka pihak perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Pastinya hasil tersebut dapat

memberikan manfaat bagi perusahaan dan juga bagi konsumen. Menurut Tampubolon (2004) manfaat yang diperoleh perusahaan dari manajemen kualitas yakni dapat mendukung perusahaan dalam menempatkan posisinya di pasaran (*market position*).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas

Pada implementasinya, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai syarat suksesnya manajemen kualitas. Menurut Salaheldin (2008), terdapat 3 macam yaitu :

1) Faktor Strategik

Di dalam faktor strategik terdapat lima indikator, yakni komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*.

2) Faktor Taktis

Di dalam faktor taktis terdapat delapan indikator, yakni pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok.

3) Faktor Operasional

Di dalam faktor operasional terdapat delapan indikator, yakni desain produk dan jasa pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar,

jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa selain syarat dan faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya implementasi manajemen kualitas, ada beberapa faktor yang mengakibatkan kegagalan pada manajemen kualitas. Kegagalan tersebut lebih disebabkan oleh kurangnya penerapan (*poor application*), bahkan di dalam pelaksanaannya banyak kekurangan baik dalam teknik maupun falsafahnya. Karena kegagalan tersebut dianggap sebagai hasil kerja iseng untuk sekedar memenuhi tuntutan gerakan kualitas tanpa menyentuh masalah dasar yang substansif.

Prawirosentono (2007) menyatakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegagalan program kualitas perusahaan, diantaranya yaitu :

1. Kesenjangan komitmen manajemen puncak
2. Salah memfokuskan perhatian
3. Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung
4. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata
5. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang
6. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok.

Menurut Douglas C. Montgomery dalam Fakhri (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas, yaitu :

1. Kemampuan proses
2. Spesifikasi yang berlaku
3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima

4. Biaya kualitas

Pada biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan suatu produk, terdapat 4 biaya kualitas meliputi:

- a. Biaya pencegahan (*Prevention Cost*)
 - b. Biaya deteksi atau penilaian (*Detection/Appraisal Cost*)
 - c. Biaya kegagalan internal (*Internal Failure Cost*)
 - d. Biaya kegagalan eksternal (*Eksternal Failure Cost*)
- d. Langkah-langkah Manajemen Kualitas

Menurut Hardjosoedarmo (1996) dalam menjamin keberhasilan pada pengimplementasian manajemen kualitas, ada beberapa cara yang perlu dilakukan secara berurutan, yaitu :

- 1) Tanamkan satu falsafah kualitas
- 2) Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu.
- 3) Jika diperlukan, manajemen dapat mengadakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan manajemen kualitas total.
- 4) Memberikan pendidikan, pelatihan dan pemberdayaan (*empowerment*) kepada seluruh karyawan.

3. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*)

- a. Pengertian Manajemen Mutu

Menurut Hardjosoedarmo (2004), TQM atau manajemen mutu terpadu dijelaskan sebagai penerapan dari metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

- 1) Memperbaiki produk dan jasa yang menjadi masukan organisasi
- 2) Membenahi semua proses penting dalam organisasi
- 3) Membenahi upaya memenuhi kebutuhan konsumen produk dan jasa pada masa sekarang dan di waktu yang akan datang.

Gasperz (2002) menyatakan bahwa sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan tata cara yang terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan untuk menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan atau organisasi. Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar.

Tampubolon (2004) menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah tanggungjawab pihak perusahaan untuk memberikan yang maksimal dan terbaik bagi konsumennya. Penekanannya yakni untuk secara kontinu melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai manajemen mutu terpadu atau TQM dari para ahli di atas menunjukkan bahwa kualitas merupakan faktor penting dalam memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan,

baik itu dari kualitas manajemennya, kualitas kinerja, kualitas produk, maupun kualitas pelayanannya.

b. Elemen pokok dalam TQM

Dalam TQM (*Total Quality Management*) terdapat 4 elemen pokok, yaitu :

1) Pondasi (*Foundation*)

TQM dibangun berlandaskan (*Foundation*) pada Etika (*Ethics*), Kejujuran (*Integrity*), dan Kepercayaan (*Trust*). Ini akan menumbuhkan Keterbukaan (*Openess*), Keadilan (*Fairness*) dan Ketulusan (*Sincerity*) dan memungkinkan keterlibatan semua orang. Ini merupakan kunci untuk membuka potensi utama TQM.

2) Etika (*Ethics*)

Etika merupakan disiplin yang berkaitan dengan hal baik dan hal buruk dalam situasi apapun. Etika organisasi membentuk satu kode etik bisnis yang mencantumkan pedoman bahwa semua karyawan harus patuh dalam kinerja mereka. Etika individu termasuk hak pribadi atau kesalahan.

3) Integritas (*Integrity*)

Integrity merupakan karakteristik dari apa yang pelanggan (internal atau eksternal) harapkan dan layak diterima. Orang melihat kebalikan integritas adalah kepalsuan. TQM tidak akan bekerja pada orang dan suasana bermuka dua.

4) Kepercayaan (*Trust*)

Tanpa kepercayaan, kerangka TQM tidak bisa dibangun, kepercayaan mendorong partisipasi penuh dari semua anggota. Kepercayaan membangun keputusan tepat, mendorong pengambilan resiko individu dalam rangka perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*) dan membantu pengukuran yang terpusat pada perbaikan proses dan tidak untuk bersaing dengan orang lain. Kepercayaan hal penting untuk memastikan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*).

c. Konsep TQM

1) Perbaikan berkelanjutan

Total Quality Management membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki.

2) Pemberdayaan Pekerja

Pemberdayaan pekerja berarti melibatkan pekerja pada setiap langkah proses produksi. Ada beberapa langkah untuk memberdayakan pekerja, yaitu:

- a) Membina jaringan komunikasi yang melibatkan pekerja
- b) Membentuk para pekerja yang bersikap terbuka dan mendukung

- c) Memindahkan tanggung jawab dari manajer dan staf kepada para pekerja di bagian produksi
- d) Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi
- e) Menciptakan struktur organisasi formal sebagai tim-tim dan lingkaran-lingkaran kualitas

3) *Benchmarking*

Benchmarking merupakan pemilihan standar kinerja yang mempresentasikan kinerja terbaik dari suatu proses atau aktivitas. *Benchmarking* meliputi pemilihan standar produk, jasa, biaya atau kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas serupa dengan proses atau aktivitas Anda. Cara menetapkan *benchmark* adalah :

- a) Menetapkan apa yang akan dijadikan *benchmark*
- b) Membentuk kelompok *benchmark*
- c) Mengidentifikasi mitra-mitra *benchmark*
- d) Menganalisis dan Mengumpulkan informasi *benchmark*
- e) Mengambil tindakan untuk menyamai atau melebihi *benchmark*.

Ukuran-ukuran kinerja khusus yang digunakan dalam *benchmark* terdiri dari persentase kerusakan, biaya per unit atau per pesanan, waktu pada proses per unit, waktu pada respon layanan, imbal hasil investasi, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat ingatan pelanggan.

4) *Just in Time*

Konsep JIT diadakan untuk perbaikan berkesinambungan dan penyelesaian masalah. Dalam konsep JIT, barang diproduksi dan diantarkan saat mereka dibutuhkan (saat ada permintaan). JIT berkaitan dengan kualitas dalam beberapa hal, yaitu :

- a) JIT memotong biaya kualitas
- b) JIT meningkatkan kualitas

Dengan kualitas yang lebih baik berarti persediaan yang lebih sedikit, serta sistem JIT yang lebih baik dan mudah digunakan. Tujuan memiliki persediaan yakni untuk melindungi kinerja produksi yang buruk yang disebabkan oleh kualitas yang tidak dapat diandalkan. Jika kualitasnya konsisten, maka JIT membuat perusahaan dapat mengurangi semua biaya yang terkait pada persediaan.

5) Konsep Taguchi

Genichi Taguchi memberikan tiga konsep yang bertujuan memperbaiki kualitas produk dan proses, yaitu:

- a) Ketangguhan kualitas (*quality robustness*)

Produk berkualitas tangguh merupakan produk yang dapat diproduksi secara beragam dan konsisten dalam segala kondisi manufaktur dan lingkungan yang kurang baik dan bukan menghilangkan penyebabnya.

- b) Fungsi kerugian kualitas (*quality loss function*)

Quality loss function (QLF) mengidentifikasi semua biaya yang berkaitan dengan kualitas rendah dan menunjukkan bagaimana biaya ini meningkat jika kualitas produk semakin jauh dengan, keinginan pelanggan. Biaya ini tidak hanya meliputi ketidakpuasan pelanggan, tetapi juga biaya garansi dan jasa, biaya pemeriksaan internal, perbaikan, scrap, dan biaya-biaya yang dianggap sebagai biaya bagi masyarakat.

c) Kualitas berorientasi sasaran (*target oriented quality*)

Kualitas berorientasi sasaran merupakan sebuah filosofi perbaikan terus menerus untuk membuat kualitas produk tepat sesuai dengan sasaran.

6) Perangkat Manajemen Kualitas Total

Perangkat manajemen kualitas total antara lain lembar periksa, diagram sebab-akibat, diagram pareto, diagram alir, histogram, dan *statistical process control* (SPC).

4. Faktor strategik

Didalam Faktor Strategik terdiri dari komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas dan *benchmarking* (Salaheldin, 2008). Dalam mengimplementasikan manajemen kualitas, dibutuhkan adanya transformasi kultural dalam organisasi. Dan transformasi kultural dalam organisasi hanya dapat dimulai dari pimpinan puncak yang menguasai sistem dan prosesnya (Hardjosoedarmo, 1996).

Kebanyakan kegagalan dalam implementasi manajemen kualitas disebabkan oleh pimpinan puncak yang tidak secara aktif memimpin gerakan manajemen kualitas atau bahkan justru menentanginya. Berikut merupakan beberapa praktek-praktek dari manajemen puncak yang menyebabkan kegagalan implementasi manajemen kualitas menurut Hardjosoedarmo (1996) :

- a. Ketidak-acuhan.
- b. Ketidak-tahuan.
- c. Kekhawatiran..
- d. Jauh dari anggota organisasi.
- e. Tidak mempunyai kualitas kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran dari manajemen puncak sebagai pemimpin suatu organisasi sangatlah penting dalam pengimplementasian program-program organisasi khususnya dalam hal ini adalah program kualitas.

Agar TQM dapat bekerja dengan baik, perlu diterjemahkan di dalam tindakan melalui perencanaan strategik. Perencanaan strategik sebagai proses awal manajemen strategik merupakan suatu proses di mana *staff* penuntun organisasi menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut. Perencanaan strategik tersebut biasanya terdiri dari unsur-unsur, yaitu : visi, misi, asas-asas penuntun, tujuan strategik, strategi untuk

mencapai tujuan organisasi dan rumusan kegiatan pendukung (Hardjosoedarmo, 1996).

Menurut Hardjosoedarmo (1996), organisasi akan mendapatkan manfaat dari perencanaan strategik, yaitu:

- a. Perencanaan strategik dapat memperkuat “*critical mass*” menjadi tim yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama.
- b. Perencanaan strategik dapat membantu untuk mengoptimisasikan *performance* organisasi. Kinerja organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi.
- c. Perencanaan strategik yang dilakukan dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung visi bagi organisasi.
- d. Perencanaan strategik memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.
- e. Perencanaan strategik memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.

5. Faktor Taktis

Di dalam Faktor Taktis terdiri dari pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja,

penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok (Salaheldin, 2008).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam implementasi manajemen kualitas yaitu manajemen pemasok (Salaheldin, 2008). Seorang Pemasok (*supplier*) merupakan bagian penting bagi perusahaan, baik pemasok bahan baku maupun pemasok dalam mendistribusikan barang ke pasar atau konsumen.

Di dalam penyediaan bahan baku yang merupakan salah satu faktor dari *input* proses produksi, baik untuk usaha manufaktur atau jasa, akan menjadi penentu dalam pemenuhan pesanan permintaan pasar. Apabila sumber dari bahan baku ini tidak dapat dikendalikan perusahaan, akan terjadi stagnasi pada proses produksi. Stagnasi di dalam pengadaan bahan baku dapat terjadi apabila ada aspek-aspek tertentu tidak dapat dikendalikan, contohnya sistem transportasi dari sumber bahan baku tidak konsisten, cara pembayaran yang tidak menguntungkan perusahaan, belum ada sistem persediaan yang menggambarkan efisiensi, serta tidak adanya informasi, baik dalam organisasi perusahaan maupun pelanggan. Menurut Tampubolon (2004) untuk mengatasi hal tersebut diperlukan strategi rantai hubungan dengan pemasok yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sekaligus menciptakan keunggulan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan di pasar.

Di dalam manajemen pemasok, perusahaan menentukan sumber daya dan bahan baku yang dibutuhkan, apakah mempergunakan satu atau banyak

pemasok (Tampubolon, 2004). Demikian juga untuk distribusi hasil produksi, apakah menggunakan satu atau banyak penyalur. Penentuan dalam jumlah pemasok akan tergantung pada jumlah kebutuhan bahan baku yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan pasar atau pelanggan.

6. Faktor Operasional

Di dalam Faktor Operasional terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja (Salaheldin, 2008).

Fokus dari kualitas yaitu kepuasan pelanggan, maka perlu dipahami apa itu kepuasan pelanggan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dari pelanggan. Pada dasarnya kepuasan pelanggan didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi (Nasution, 2005).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan menurut Gasperz dalam Nasution (2005) yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/ pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat ini kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.

- b. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun para pesaingnya.
- c. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan.
- d. Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi.

Menurut Nasution (2005), kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Karena pelanggan merupakan orang yang menerima hasil pekerjaan (produk) seseorang, maka pelangganlah yang menentukan kualitas suatu produk. Terdapat beberapa unsur penting dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pelanggan harus merupakan prioritas utama organisasi.
- b. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting, yaitu pelanggan yang membeli berkali-kali.
- c. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan perbaikan terus-menerus.

Secara umum pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Menurut Nasution (2005) dengan memahami dimensi kualitas, maka dapat diketahui apa karakteristik produk yang diinginkan pelanggan. Dengan memahami

karakteristik produk yang diinginkan pelanggan, perusahaan dapat menjadikannya sebagai saran atau masukan dalam proses perbaikan produknya.

Tuntutan perubahan yang berkelanjutan akan mengubah perilaku karyawan untuk tetap dengan kreativitas yang tinggi untuk selalu siap melakukan pembenahan atas performa sesuai dengan tuntutan (Tampubolon, 2004). Pembenahan kualitas dapat dilakukan oleh setiap karyawan dengan membentuk tim kualitas (TQM). Tim kualitas tersebut dapat dibangun melakukan pemberdayaan karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. Membangun jaringan kerja komunikasi (*networking*) pada setiap karyawan
- b. Membentuk rasa keterbukaan, supervisi dari atasan kepada bawahannya
- c. Pendelegasian wewenang dari manajer kepada staf operasional
- d. Secara kreatif dan inovatif membentuk struktur organisasi dan tim untuk masuk kedalam siklus kualitas
- e. Moralitas yang tinggi pada karyawan.

Menurut Tampubolon (2004) strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan di dalam mempertahankan segmen pelanggannya dan merebut segmen pasar yang baru. Strategi tersebut dapat dilakukan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada dalam pengembangan, antara lain dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, *layout*, strategi lokasi, dan penjadwalan

kerja. Semua strategi tersebut akan tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.

7. Kinerja Organisasi

Di dalam kinerja organisasi dapat dilihat dari dua segi, yaitu finansial dan non finansial. Pengukuran dari segi finansial dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset. Sedangkan pengukuran dari segi non finansial dapat dilihat dari investasi dalam R & D, kemampuan membangun profil perusahaan yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, dan orientasi pasar (Salaheldin, 2008).

Peraturan pada kualitas dan produktivitas ditegakkan oleh sistem nilai yang mendalam terhadap pasar, yaitu membuat komitmen untuk menjamin *output* yang dihasilkan benar-benar diterima oleh konsumen. Orientasi pasar berarti perhatian penuh dicurahkan pada faktor-faktor penting seperti kualitas produk, biaya yang wajar, penyampaian hasil secara baik kepada pelanggan, dan lain-lain (Hardjosoedarmo, 1996).

Perubahan kualitas akan dapat meningkatkan keuntungan melalui penjualan. Dengan merespon selera pasar atau konsumen kualitas dapat dibentuk sesuai dengan permintaan (Tampubolon, 2004). Kualitas yang dapat memenuhi permintaan pasar atau konsumen dapat membentuk nilai yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan. Penciptaan nilai yang tinggi atas produk yang dihasilkan nantinya akan dapat mengubah anggapan pasar.

Menurut Tampubolon (2004), di dalam pengukuran keuangan khususnya *return of asset*, terdapat beberapa metode pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan, antara lain sebagai berikut :

- a. *Payback Method*, adalah metode evaluasi ukuran investasi dengan mengkalkulasi periode pengembalian investasi
- b. *Net Present Values Method* (NPV), adalah hasil dari pemotongan cash flow dari pengembalian investasi berdasarkan nilai bersih sekarang yang dijaring dari pemasukan dan pengeluaran kas
- c. *Internal Rate of Return* (IRR), adalah tingkat bunga hasil perolehan dari sejumlah pengeluaran yang dinilai sebagai penerimaan dalam nilai sekarang. IRR merupakan kompensasi pengembalian investasi yang dihitung dari laba bersih (*return of invesment*) atau ROI setiap tahun, yang dikurangkan pada total investasi
- d. *Break Event Point* (BEP), adalah perencanaan kapasitas yang digunakan untuk menentukan jumlah *output* yang harus dihasilkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti memamparkan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti yaitu tentang pengaruh faktor strategik, faktor taktis, dan faktor operasional terhadap kinerja organisasi.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail Salaheldin (2008) yang berjudul *Critical Success factors of TQM Implementation and their impact on performances of SMEs* terdapat 5 variabel diantaranya: 3

Variabel Independen Faktor strategik, Faktor Taktis, Faktor Operasional, Variabel Intervening Kinerja operasional, dan Variabel Dependen Kinerja Organisasi. Hasil penelitian terhadap 297 UKM di Qatar menunjukkan bahwa faktor-faktor sukses implementasi TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional dan kinerja organisasi.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Fitriana Ulfah (2013) yang berjudul analisis pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi pada UKM di Kota Salatiga terdapat 6 variabel diantaranya: 3 Variabel Independen Faktor strategik, Faktor taktis, Faktor operasional, Variabel Intervening Kinerja operasional, dan Variabel Dependen Kinerja Finansial, dan Kinerja non Finansial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel Faktor Strategik, Faktor Taktis, dan Faktor Operasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Operasional, Kinerja Finansial, dan Kinerja non Finansial. Variabel Kinerja Operasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Finansial dan Kinerja non Finansial.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Anand Nair (2006) yang berjudul *meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performances, implications for quality management theory development* peneliti tersebut menganalisis mengenai hubungan antara praktek manajemen kualitas terhadap

kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara praktek manajemen kualitas dengan kinerja organisasi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Diana Haq (2016) yang berjudul analisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing UKM di Kabupaten Bantul terdapat 5 Variabel diantaranya: 4 Variabel Independen Keunggulan produk, Inovasi, SDM, Pemasaran secara TI, dan Variabel Dependen Daya Saing UKM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan Keunggulan produk, Inovasi, SDM, Pemasaran secara TI berpengaruh positif terhadap Daya saing UKM.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Syakina Noor Af'ida (2017) yang berjudul faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM pada Industri Pakaian Jadi di Kabupaten Kudus terdapat 4 variabel diantaranya: 3 Variabel Independen Modal, Sumber Daya, dan Teknologi, dan Variabel Dependen Kinerja UMKM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Modal berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja UMKM, Sumber Daya berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja UMKM, dan Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UMKM.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Faroby (2016) yang berjudul faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UKM dan strategi pengembangannya studi empiris pada UKM Manufaktur di

Kabupaten Bantul terdapat 4 Variabel diantaranya: 3 Variabel Independen Modal usaha, Karakteristik wirausaha, dan Teknologi Informasi, Variabel Dependen Kinerja UKM. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada 2 tahap untuk menganalisis yaitu: analisis menggunakan regresi linear berganda, dan analisis SWOT, hasil tahap pertama variabel Modal usaha, Karakteristik wirausaha, dan TI berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja UKM, pada Tahap kedua ada dua pendekatan yaitu *demand pull strategy* dan *supply push strategy* mempunyai peranan penting untuk mengembangkan UKM.

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Faktor Strategik terhadap Kinerja Finansial

Di dalam faktor strategik komitmen dari manajemen puncak dan kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan di dalam suatu organisasi, karena dengan pemimpin yang bertanggungjawab pada bawahannya akan membawa dampak positif bagi pengimplementasian manajemen kualitas. Sedangkan kinerja finansial dapat dilihat atau diukur dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset (Salaheldin, 2008). Semakin cepat pertumbuhan pendapatan, semakin besar laba bersih dan rasio laba terhadap pendapatan dan semakin cepat periode pengembalian aset berarti bahwa semakin baik kinerja finansial pada suatu perusahaan. Kualitas yang

dapat memenuhi permintaan pasar atau konsumen dapat membentuk nilai yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan. Penciptaan nilai yang tinggi atas produk yang dihasilkan nantinya akan dapat mengubah anggapan pasar. Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor strategik terhadap kinerja finansial. Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H1a: Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

2. Pengaruh Faktor Taktis terhadap Kinerja Finansial

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan di dalam mempertahankan segmen pelanggannya. Strategi tersebut dapat dilakukan apabila perusahaan dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada dalam pengembangan yakni, dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi *layout*, strategi lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi tersebut akan sangat tergantung pada strategi perusahaan dalam rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia (Tampubolon, 2004). Jika suatu organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia yang unggul, maka hal tersebut dapat menjadi faktor pendukung dalam peningkatan kinerja organisasi, dalam pembahasan ini adalah kinerja finansial. Implementasi manajemen kualitas dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh semua pihak yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung, termasuk juga sumber daya manusia di dalam

organisasi. Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor taktis terhadap kinerja finansial.

Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H1b: Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

3. Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Finansial

Faktor operasional terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, dan inspeksi dan pengecekan kerja (Salaheldin, 2008). Tujuan perusahaan menerapkan manajemen kualitas adalah untuk membangun kesuksesan usaha melalui pembedaan produk dan jasa, biaya yang rendah (efisien), dan merespon selera pasar dan konsumen (Tampubolon, 2004). Menurut Heizer dalam Tampubolon (2004), membangun kualitas merupakan jalan untuk menciptakan profitabilitas bagi perusahaan. Hasil dari manajemen kualitas yang berupa produk yang baik dan berkualitas dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan yang berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, dimana gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2005). Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor operasional terhadap kinerja finansial. Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H1c: Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

4. Pengaruh Faktor Strategik terhadap Kinerja Non-Finansial

Cara untuk dapat bertahan dan tetap eksis di pasar, maka perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Kinerja Non- Finansial dapat dilihat dari investasi perusahaan dalam penelitian dan pengembangannya (R&D), kemampuan perusahaan dalam membangun profil yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar dan orientasi pasar (Salaheldin, 2008). Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen (Deming dalam Nasution, 2005), perusahaan harus benar-benar dapat memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Untuk memastikan suatu produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar, maka diperlukan kegiatan analisis pasar. Tjiptono (1997) juga menyatakan bahwa, poin penting dari pemasaran strategis modern terdiri dari tiga langkah pokok yang terdiri dari segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*). Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor strategik terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H2a: Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non- Finansial.

5. Pengaruh Faktor Taktis terhadap Kinerja Non-Finansial

Salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan adalah sumber daya manusia. Mulai dari manusia, metode, mesin, bahan, ukuran, dan lingkungan merupakan elemen-elemen yang berperan penting dalam mempengaruhi hasil (*output*) (Prawirosentono, 2007). Beberapa elemen diatas sangat berperan dalam menghasilkan produk yang berkualitas, dalam proses produksi, manusia berperan sebagai operator yang menjalankan alat-alat atau mesin yang digunakan dalam proses produksi. Walaupun perusahaan banyak menggunakan mesin-mesin untuk menggantikan tenaga manusia (otomatisasi), peran manusia tetap penting dan dibutuhkan. Dengan sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik mampu menghasilkan ide-ide baru dan strategi-strategi bisnis yang baik, dimana hal tersebut akan berdampak baik bagi perusahaan. Sehingga penerapan strategi yang tepat mampu menggerakkan organisasi untuk tumbuh dan berkembang, yang salah satunya dapat dilihat dari kinerja non-finansial perusahaan. Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor taktis terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H2b: Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial.

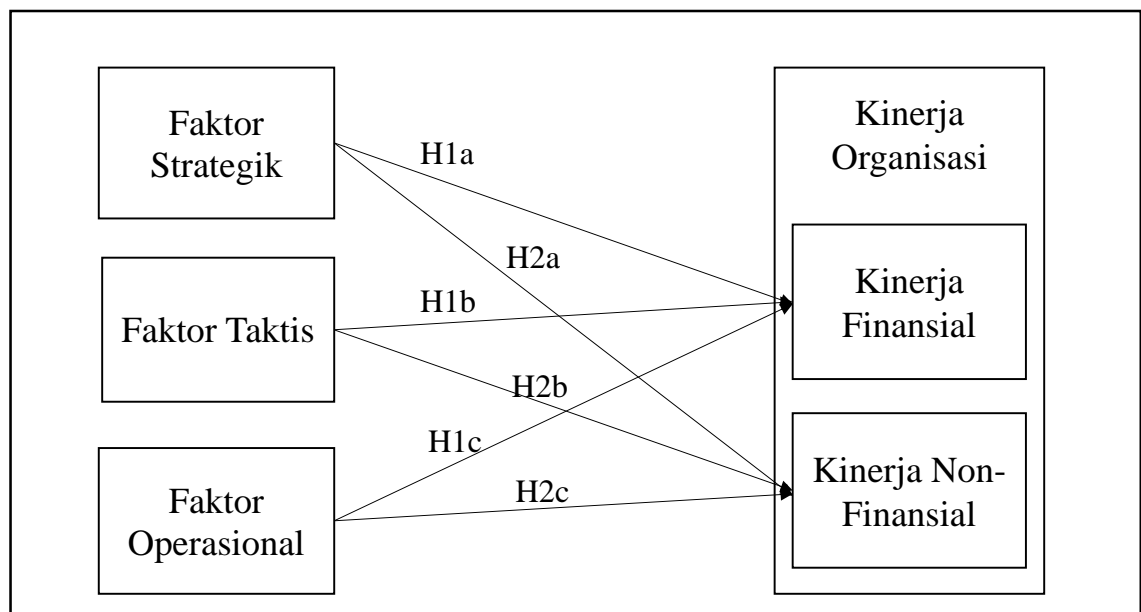
6. Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Non-Finansial

Suatu organisasi atau perusahaan tentunya memiliki standar dan kriteria masing-masing pada produk yang dipasarkan. Menurut Crosby dalam Nasution (2005) kualitas adalah “*Conformance to Requirement*”, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, pada standar kualitas terdiri dari bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Semakin tinggi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan maka perusahaan tersebut memiliki harapan yang tinggi pula terhadap hasil produksinya. Salah satu bagian dalam faktor operasional yaitu desain produk dan jasa, produk dan jasa di desain sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Hal tersebut merupakan salah satu tindakan perusahaan dalam menjalankan strategi pemasarannya, karena desain suatu produk dan jasa dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk. Dengan melakukan pemaksimalan pada faktor operasional perusahaan, akan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja non-finansial perusahaan. Hasil dari penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor operasional terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut :

H2c: Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial.

D. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan bagian terpenting dalam suatu laporan hasil penelitian. Selain menggambarkan model konseptual penelitian, juga sebagai gambaran secara umum proses penelitian tersebut dilakukan. Menurut Umar Sekaran (2006), kerangka penelitian merupakan model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai masalah yang penting. Suatu konseptual memberikan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (obyek) penelitian.



Sumber: Salaheldin 2008

Gambar 2. 1 Model Penelitian