

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. Dasar pemikiran perlunya TQM adalah cara terbaik agar dapat bersaing unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Menurut Gasparz (2003), *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang mengarahkan pimpinan organisasi dan personilnya untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. TQM adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengolahan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya pihak manajemen yang bertanggungjawab dalam memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga peran secara aktif seluruh anggota dalam organisasi untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya. Direktorat Bina Produktivitas (1998), 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.

Berdasarkan definisinya TQM tidak hanya behubungan dengan dengan produk akhir yang yang dihasilkan, melainkan meliputi seluruh aspek dan komponen organisasi, dari penerapan strategi bisnis perusahaan, budaya organisasi, manajemen, karyawan, proses, hingga pada produk yang dihasilkan. TQM tidak hanya mengendalikan inspeksi mutu pada akhir proses, tetapi lebih menitikberatkan pada pada proses pembentukan mutu itu dengan cara mengeliminasi penyimpangan-penyimpangan selama proses produksi. Bill

Crash dalam Gaspers (2003), menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu;

1. Produk

TQM memiliki prinsip fokus pada pelanggan, dan obsesi terhadap kualitas, dimana pelanggan atau konsumen menentukan kualitas produk atau jasa yang diberikan kepada mereka, sehingga dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan dan diinginkan konsumen. Menurut Yamit (2003), produk adalah suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, dimana produk merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing. Unsur yang terpenting dalam produk adalah kualitas, yang dimaksud kualitas itu sendiri adalah faktor-faktor yang terdapat dalam suatu barang atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa barang atau hasil dimaksudkan atau dibutuhkan. Kualitas produk yang ditetapkan oleh perusahaan adalah suatu keadaan produk yang terbaik, yang berguna untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Menurut ahyari, (2002) faktor yang mempengaruhi kualitas produk adalah, fungsi suatu produk, terbebas dari cacat, wujud luar produk, ketersediaan produk secara *continuitas*, dan biaya produk.

2. Proses

Proses adalah suatu cara, metode maupun teknik untuk penyelenggaraan atau pelaksanaan dari suatu hal tertentu. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/ lingkungan, sehingga sehingga system yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan mengalami peningkatan. Menurut ahyari, (2002), proses produksi merupakan kegiatan dalam suatu perusahaan yang di arahkan untuk menjamin kontinuitas produk yang dihasilkan, dan aktifitas untuk menyelesaikan produk sesuai dengan bentuk dan waktu yang diinginkan dalam batas-batas yang direncanakan.

3. Organisasi

Menurut Malayu (2007), organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Organisasi sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan. Pada organisasi dilakukan proses menetapkan dan mengelompokkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan serta merumuskan suatu pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang memungkinkan orang-orang yang diserahi tugas itu dapat bekerjasama secara efisien dan efektif dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang dikelola dengan menerapkan TQM akan membina hubungan yang baik antar karyawan perusahaan, melakukan kerja sama tim, memberikan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan SDM, memberikan kebebasan yang terkendali dalam tugas dan tanggung jawab karyawan, dan melibatkan karyawan dalam merencanakan, memutuskan, maupun mengevaluasi kerja.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut. Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud dari organisasi. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran organisasi.

5. Komitmen

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru juga. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang

sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Visi dan misi adalah tujuan jangka panjang atau target jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan dan mejadi prioritas utama setiap pelaku manajemen perusahaan.

Menurut Hardjoesoedarmo (2002), konsep dasar TQM memuat 10 prinsip-prinsip dasar yang pada akhirnya akan menentukan berhasil atau gagalnya penerapan TQM. 10 Prinsip-prinsip TQM tersebut adalah :

1. Fokus Pada Pelanggan.
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

2.2 Manfaat Implementasi *Total Quality Management*

Menerapkan TQM di perusahaan akan memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawannya. Manfaat yang diperoleh perusahaann salah satunya adalah peningkatan produktivitas kerja. Hal ini dapat dilihat dari produk cacat yang dapat diminimumkan, maka biaya mutu (produk gagal, pekerjaan ulang, pemeriksaan dan pengembalian dari konsumen) akan berkurang, dan lebih jauh lagi mengurangi total biaya produksi. Perusahaan yang menghasilkan mutu produk yang lebih baik dan mampu memberikan jaminan kepada konsumen, akan mendapatkan citra positif dari konsumen. Menurut Hardjosoedarmo (2004), penerapan TQM akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu :

- a. Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi.
- b. Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu, karena percaya akan mutu, sehingga organisasi tidak lagi terlalu

bertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu.

- c. Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen.
- d. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi oleh karena itu pergantian, absensi, dan unjuk rasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

2.3 Produktivitas Kerja

Secara perspektif normatif, pengertian produktivitas adalah jika hari ini karyawan lebih baik daripada kemarin dan hari esok lebih baik daripada sekarang. Produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (*output*) dengan segala pengorbanan (*input*) dalam menghasilkan sesuatu (Nasution, 2004). Terdapat tiga macam produktivitas berdasarkan sumber input, yaitu produktivitas modal, produktivitas bahan baku dan produktivitas tenaga kerja. Produktivitas kerja adalah produktivitas yang berkaitan langsung dengan tenaga kerja sebagai faktor utama. Tenaga kerja merupakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam proses produksi sebagai suatu struktur dasar aktivitas perekonomian, tenaga kerja merupakan faktor yang sangat penting karena tenaga kerja bertindak sebagai pelaku ekonomi, berbeda dengan faktor produksi lainnya yang bersifat pasif (seperti : modal, bahan baku, mesin dan tanah). Tenaga kerja berkemampuan bertindak aktif, mampu mempengaruhi dan melakukan manajemen terhadap faktor produksi lainnya yang terlibat dalam proses produksi (Kujala and Ullarank, 2004).

Produktivitas tenaga kerja menunjukkan perbandingan antara hasil kerja seorang tenaga kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk (Carray, 2008). Menurut Ravianto (1990) dalam Melissa (2009), Produktivitas kerja seseorang pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: tingkat pendidikan dan pelatihan, fisik dan biologis, tingkat penghasilan, teknologi

dan sarana penyerta produksi, kemampuan manajerial pimpinan dan faktor kesempatan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh harapan karyawan dan perusahaan. Harapan karyawan difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dirinya sendiri dan keluarga, sedangkan harapan perusahaan merupakan harapan kepada karyawan yang tidak selalu searah dengan harapan karyawan.

Menurut Simanjuntak (2001), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja digolongkan pada tiga kelompok, yaitu :

1. Mutu dan kemampuan fisik pekerja yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik pekerja yang bersangkutan.
2. Sarana pendukung kerja mencakup lingkungan kerja dan kesejahteraan tenaga kerja. Lingkungan kerja termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja, serta suasana dalam lingkungan itu sendiri. Kesejahteraan tenaga kerja tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta jaminan kelangsungan kerja.
3. Supra sarana, meliputi kebutuhan pemerintah, hubungan industrial dan kemampuan dalam mencapai sistem kerja yang optimal.

Menurut Simamora (2004), faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja antara lain:

1. Tingkat absensi tinggi

Tinggi rendahnya tingkat absensi dari pegawai yang ada akan langsung berpengaruh terhadap produktivitas, karena pegawai yang tidak masuk kerja tidak akan produktif, dengan demikian hasil produksinya rendah yang akhirnya target produksi yang telah ditetapkan tidak tercapai.

2. Tingkat perolehan hasil

Produktivitas adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan barang atau jasa. Berdasarkan dari pendapat tersebut dengan adanya produktivitas kerja

pegawai rendah otomatis hasil produksi barang atau jasa akan menurun sehingga target produksi tidak tercapai.

3. Kualitas yang dihasilkan

Dalam kegiatan menghasilkan produk perusahaan berusaha agar produk tersebut mempunyai kualitas yang baik, karena apabila produk yang dihasilkan kurang baik maka produktivitas karyawan akan menurun.

4. Tingkat kesalahan

Salah satu penyebab dari turunnya produktivitas pegawai dalam menghasilkan produk adalah tingkat kesalahan, karena apabila tingkat kesalahan tinggi, maka produktivitas akan rendah.

5. Waktu yang dibutuhkan

Kegiatan proses produksi memerlukan waktu yang cukup, karena apabila waktu yang diberikan untuk menghasilkan produk kurang yang dihasilkan juga sedikit, sehingga target produksi tidak tercapai.

2.4 Partial Least Squares (PLS)

Menurut Ghozali (2006), *Partial Least Squares* (PLS) merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predicative model*. Permodelan dengan tujuan prediksi memiliki konsekuensi bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi. Metode ini dapat mengkonfirmasi data menjadi teori, akan tetapi PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Dengan menggunakan teknik analisis PLS dapat diketahui seberapa besar pengaruh antar variabel atau pengaruh variabel laten dengan indikatornya secara bersamaan. Jenis data yang digunakan pada metode PLS tidak harus berdistribusi normal *multivariate* dan sampel yang digunakan tidak harus besar. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang

dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif (Yamin,2009).
 Kriteria PLS dapat dilihat pada **Tabel 2.1**.

Tabel 2.1 Kriteria Metode PLS

Kriteria	PLS
Landasan teori	Kuat maupun lemah, bahkan eksploratif
Bentuk hubungan antar variabel	Linier
Model structural	Rekrusif
Asumsi distribusi	Tidak diperlukan, pendekatan resampling dengan Bootstrapping
Model pengukuran	Refleksif maupun formatif
Ukuran sampel	Sampel minimal 30-50, atau sampel besar diatas 200
Modifikasi Model	Tidak memerlukan modifikasi indeks, korelasi antar indikator
<i>Goodness of fit</i>	<i>Q- Square predictive relevance</i> , yang pada dasarnya adalah sama dengan koefisien determinasi total
Pengujian model	<i>Theory trimming</i> , membuang jalur yang <i>non-signifikan</i>
<i>Output</i>	Faktor determinan dan model struktural, pengujian model, uji validasi dan reliabilitas

Sumber: Ghozali (2006)

Menurut Chin (2003), variabel laten dalam PLS dapat berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif. Variabel laten yang dibentuk oleh indikatornya diistilahkan dengan indikator formatif. Perbedaan antara model refleksif dan model formatif adalah sebagai berikut:

1. Model Refleksif

Model refleksif memandang (secara matematis) indikator sebagai variabel yang mempengaruhi variabel laten. Model ini mengasumsikan semua indikator mempengaruhi variabel konstruk karena berasal dari suatu pengertian, oleh karena itu terdapat kemungkinan antar indikator saling berkolerasi satu sama lain.

2. Model Formatif

Model formatif memandang (secara matematis) indikator sebagai variabel yang membentuk variabel laten, hal ini berbeda dengan model analisis faktor. Jika salah satu indikator meningkat, maka tidak harus diikuti oleh

peningkatan indikator yang lain dalam satu konstruk, tapi jelas akan meningkatkan variabel latennya. Model formatif tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator, atau secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan korelasi antar indikator.

Menurut Haenlein (2004), pemilihan konstruk berdasarkan model refleksif atau model formatif tergantung dari prioritas hubungan kausalitas antara indikator dan variabel laten. Konstruk seperti personalitas atau sikap, umumnya dipandang sebagai faktor yang menimbulkan sesuatu yang kita amati, sehingga indikatornya bersifat refleksif. Sebaliknya jika konstruk merupakan kombinasi penjelas indikator (misal perubahan penduduk atau bauran pemasaran) yang ditentukan oleh kombinasi variabel, maka indikatornya harus bersifat formatif (Kaplan, 2001).

2.4.1 Tahapan-tahapan *Partial Least Squares* (PLS)

Menurut Ghozali (2006), langkah-langkah yang harus dilakukan dalam PLS meliputi:

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)
Merancang hubungan antar variabel laten pada PLS dengan didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)
Setelah terbentuk *inner model*, maka dirancang outer model guna mengetahui apakah indikator bersifat reflektif atau formatif. Perancangan *outer model* berfungsi untuk memperjelas hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya.
3. Mengkonstruksi Diagram Jalur
Hasil rancangan *inner model* dan *outer model* selanjutnya dinyatakan dalam diagram jalur. Diagram jalur disusun berdasarkan variabel laten dan variabel indikator.
4. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan
Setelah melakukan konstruksi diagram jalur, diagram tersebut dikonversi ke dalam model persamaan.

Konversi diagram jalur ke dalam model persamaan ini ada 2, yaitu *inner model* dan *outer model*.

5. Estimasi: Koefisien Jalur, *Loading* dan *Weight*
Pendugaan parameter dalam metode PLS dilakukan dengan 2 cara, yang pertama adalah dengan metode kuadrat terkecil, dan cara kedua yaitu dengan estimasi jalur.
6. Evaluasi *Goodness of Fit*
Pada evaluasi *Goodness of Fit* dilakukan dengan pengujian terhadap kesesuaian dari masing-masing model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sulistyowati dan Salim (2013), yang berjudul *Competitive Strategy: As Mediation the Effect of External Business Environment and Total Quality Management Implementation Toward Company Performance (Study at ISO 9000 certified manufacture companies in East Java)* menjelaskan tentang pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan metode PLS. Penelitian tersebut menghasilkan bahwa lingkungan bisnis eksternal mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan melalui strategi bersaing mediasi. Selain itu didapatkan hasil bahwa pelaksanaan manajemen mutu dan penerapan *Total Quality Management* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pratiwi, (2013) telah melakukan penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Produktivitas pekerja Dengan Menggunakan Metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dan HOQ dengan mengidentifikasikan faktor-faktor yang merepresentasikan TQM, indikator-indikator yang menerangkan produktivitas pekerja untuk mengetahui pengaruh antara penerapan TQM terhadap produktivitas pekerja dan untuk menganalisis hubungan antara TQM dan produktivitas pekerja sehingga dapat diberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan produktivitas pada bagian receiving dan issuing perusahaan tersebut. Setelah dilakukan analisis, TQM di PT.X Surabaya mempengaruhi produktivitas

kerja karyawan. Dari 10 faktor-faktor yang menerangkan TQM hanya 3 faktor yang dapat menerangkan TQM dengan melihat tingkat signifikans yaitu faktor pendidikan karyawan, faktor sarana dan prasarana, serta faktor pemberdayaan karyawan. Pada produktivitas hanya 2 indikator yang dikatakan signifikan karena nilai t hitung $\geq t$ tabel. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara TQM terhadap Produktivitas Kerja.

Indraswari (2007) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PTPN VIII Gunung Mas Bogor. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa Penerapan Manajemen Mutu Terpadu pada PTPN VIII Gunung Mas Bogor mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebesar 36%. Peubah Organisasi dan SDM mempunyai kontribusi paling besar membentuk Sistem Manajemen Mutu Terpadu, dan kontribusi terbesar terhadap produktivitas diberikan oleh peubah kemampuan kerja dan peubah lingkungan kerja memberikan kontribusi yang paling kecil.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

