

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka merupakan salah tahap penting dalam penelitian karena dalam bab ini dibahas teori-teori yang berkaitan dengan bidang penelitian dan dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian. Referensi tersebut digunakan sebagai pertimbangan dan acuan dalam mengenal dan melakukan pemecahan permasalahan. Teori-teori dalam bab ini diperoleh melalui media cetak dan media elektronik (internet), seperti *ebook*, jurnal, artikel, maupun tugas akhir.

2.1 Penelitian Terkait

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan budaya kualitas yang mempengaruhi implementasi *Total Quality Management*, dengan berbagai metode, serta penelitian terdahulu mengenai *Total quality management* dengan metode SEM, seperti di bawah ini:

1. Asif, Muhammad (2009). Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan mengenai alasan mengapa TQM sering gagal untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan untuk menunjukkan bagaimana TQM bisa efektif dilembagakan dalam pengaturan organisasi. Dengan menggunakan metode studi/review literatur, peneliti mencoba menjelaskan indikator-indikator pembentuk keberhasilan dari Total Quality Management. Penelitian ini memberikan kontribusi untuk teori dan praktek dengan menjelaskan alasan kegagalan TQM dan bagaimana kegagalan tersebut dapat dicegah. Penelitian ini memiliki orisinalitas yang signifikan, karena ada sedikit penelitian untuk saat ini fokus pada masalah TQM dapat dijelaskan melalui keteraturan manajemen strategis dan operasional.
2. Cheng, Canis WM dan MM Liu, Anita (2007). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara TQM dan budaya organisasi di perusahaan konstruksi dengan menggunakan metode korelasi regresi. Kuesioner yang dirancang untuk mengumpulkan data tentang profil budaya organisasi dan implementasi TQM dikirim ke 51 kontraktor bangunan dari

Otoritas Perumahan Hong Kong. Semua perusahaan telah memperoleh sertifikat ISO dan memiliki manajemen mutu mereka sendiri kebijakan dan sistem. Peneliti telah menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja manajemen kualitas total (TQM) dan lebih lanjut menunjukkan bahwa kegagalan dalam pelaksanaan TQM disebabkan oleh ketidaksesuaian dengan budaya organisasi . Dalam rangka mengimplementasikan TQM sukses, anggota organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas dan pendekatan yang disepakati dalam mencapai tujuan kualitas .

3. Wali, Senda (2011). Penelitian ini memiliki tujuan untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program TQM secara mendalam, penelitian ini menguji pengaruh kemungkinan variabel budaya terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini juga meneliti bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi hubungan antara implementasi TQM dan ukuran kinerja keuangan. Secara khusus, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah budaya perusahaan berpengaruh terhadap TQM. Penelitian ini mengembangkan model persamaan struktural (SEM) model, di mana dampak langsung dari implementasi praktek TQM pada langkah-langkah kinerja keuangan , serta efek dari budaya perusahaan pada implementasi TQM, diuji dengan menggunakan data survei.
4. Yadollah, Karimi, Sharifah, Latifah (2012). Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara empat konstruk budaya organisasi dan dua jenis TQM sebagai dampak soft dan hard dalam industri minyak Iran. Metode analisis faktor konfirmatori diterapkan untuk memperbaiki kultur dan skala TQM untuk analisis empiris dalam Industri Perminyakan Iran. *Structural Equation Modelling* diterapkan untuk menguji model teoritis . Penelitian ini menegaskan bahwa tidak semua jenis budaya dianggap sebagai seperangkat praktek yang memiliki dampak positif pada pelaksanaan TQM. Hanya dua komponen budaya hirarki dan perkembangan menunjukkan dampak negatif pada TQM. Temuan ini berguna untuk manajer bisnis di negara-negara berkembang seperti Iran , yang ingin meningkatkan kinerja bisnis melalui penerapan praktek-praktek TQM dalam budaya yang berbeda. Penelitian ini telah memberikan kontribusi untuk mengembangkan sistem pengukuran

praktik TQM yang memfasilitasi lebih banyak penelitian manajemen mutu di negara berkembang.

5. Budi, April (2013). Tesis ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di suatu institusi pendidikan yaitu Smk Negeri Kota Semarang Kelompok Teknologi Dan Industri. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa keefektifan kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi positif dan signifikan dengan implementasi TQM, Budaya organisasi sekolah berkorelasi positif dan signifikan dengan implementasi TQM, dan Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah secara bersama-sama berkorelasi positif dan signifikan implementasi TQM.
6. Hatane Samuel, Joni Zulkarnain, Juli, 2013. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem manajemen mutu (SMM) ISO terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Kualitas Perusahaan, dengan objek penelitian PT Otsuka Indonesia Malang dengan metode *Structural Equation Modelling*. SMM ISO dilihat dari tiga dimensi, yaitu Perencanaan Sertifikasi ISO 9001, Komitmen Perusahaan, dan Penerapan Prosedur. Data penelitian diperoleh dari sampel 110 responden karyawan yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menemukan bahwa Perencanaan Sertifikasi ISO 9001, Komitmen Perusahaan, dan Penerapan Prosedur dipersepsikan sudah sangat baik oleh karyawan dan berpengaruh positif secara signifikan terhadap Budaya Kualitas perusahaan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu *Total Quality Management*

NO	Judul Peneliiian	Tujuan Penelitian	Objek	Metode Yang Digunakan
1	A Strategic And Operations Management Perspective	Makalah ini berusaha untuk menjelaskan alasan mengapa TQM sering gagal untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan untuk menunjukkan bagaimana TQM bisa efektif dilembagakan dalam pengaturan organisasi .	-	meta – metodologi (studi literatur)

Tabel 2.1 (Lanjutan) Penelitian Terdahulu *Total Quality Management*

NO	Judul Peneliiian	Tujuan Penelitian	Objek	Metode Yang Digunakan
2	The Relationship Of Organizational Culture And The Implementation Of Total Quality Management In Construction Firms	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di perusahaan konstruksi di Hongkong.	51 kontraktor bangunan dari Otoritas Perumahan Hong Kong	Korelasi & Regresi
3	Cultural Influences On Tqm Implementation And Financial Performance In Tunisian Firms	Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program TQM secara mendalam. Penelitian ini menguji pengaruh kemungkinan bahwa variabel budaya pada pelaksanaannya dan kinerjanya. Hal ini mengingat, bahwa pengelolaan budaya perusahaan adalah salah satu dari sejumlah penting faktor-faktor yang membuat keberhasilan bisnis	Sektor manufaktur Tunisia	Structural Equation Modelling (SEM)
4	The Impact Of Organisational Culture On The Implementation Of TQM: Empirical Study In The Iranian Oil Company	Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara empat konstruk budaya organisasi dan dua jenis TQM sebagai pengaruh halus dan keras dalam industri minyak Iran .	industri minyak Iran	Structural Equation Modelling (SEM)
5	Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Tqm (Total Quality Management)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan pelaksanaan TQM di suatu institusi pendidikan	Smk Negeri Kota Semarang Kelompok Teknologi Dan Industri	korelasi & regresi

Tabel 2.1 (Lanjutan) Penelitian Terdahulu *Total Quality Management*

NO	Judul Peneliiian	Tujuan Penelitian	Objek	Metode Yang Digunakan
6	Pengaruh Sistem Manajeen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Kualitas perusahaan. SMM ISO dilihat dari tiga dimensi, yaitu Perencanaan Sertifikasi ISO 9001, Komitmen Perusahaan, dan Penerapan Prosedur.	PT Otsuka Indonesia Malang	Structural Equation Modelling (SEM)
7	Analisis Pengaruh Budaya Kualitas terhadap Keberhasilan Implementasi Total Quality Management dengan metode Structural Equation Modelling (SEM)	Menganalisis hubungan budaya kualitas yang dimiliki PT Boma Bisma Indra terhadap keberhasilan implementasi Total Quality Management	PT Boma Bisma Indra (PERSERO)	SEM (Structural equational Model)

2.2 Konsep *Total Quality Management*

2.2.1 Pengertian Kualitas

Dari segi linguistik kualitas berasal dari bahasa latin *qualis* yang berarti ‘sebagaimana kenyataannya’. Definisi kualitas secara internasional (BSN 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). Mutu atau kualitas adalah sesuatu yang merincikan tingkat dimana suatu produk memenuhi keinginan/harapan konsumen. Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragaminterpretasi. 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 kebutuhandan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah merekabayarkan’. Filosofi Deming membangun kualitas sebagai suatu sistem. Kualitas mempertimbangkan 4 hal yaitu:

- a. Kecocokan penggunaan produk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (juran).
- b. Sesuai dengan yang disyaratkan atau distandartkan (Crosby).
- c. Kesesuaian dengan kebutuhan pasar (Deming).
- d. Kualitas adalah mengenai kepuasan pelanggan seutuhnya (feigenbaum).

Dalam kenyataannya kualitas adalah konsep yang cukup sulit untuk dipahamidan 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).

2.3 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 disebarluaskan 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. Kajian terbaru yang telah dilakukan oleh Kujala dan Ullrank (2004: 47-50) menjelaskan karakteristik

budaya kualitas berdasarkan kerangka kerja Schein yang menganggap dinamika budaya sebagai evolusi alami karena ada tekanan yang mengarahkan pada budaya manapun untuk pertumbuhan dan perkembangan secara perlahan-lahan. 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.

Dalam melakukan rekayasa ulang sebagai upaya perbaikan kualitas sangat erat hubungannya dengan budaya kualitas. Guna memahami budaya kualitas, terlebih dahulu perlu dipahami konsep budaya dan budaya organisasi (Bounds, 1994:101). Budaya mengandung berbagai aspek pokok seperti berikut :

1. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman yang dimuat oleh semua anggota kelompok.
2. Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
3. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
4. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
5. Budaya mengarahkan perilaku, kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
6. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan. Budaya kualitas sendiri adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus (Goetsch dan Davis, 1997: 122). Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan,

sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan untuk meningkatkan kualitas. Karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas 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. Manager tingkat 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 tingkat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus.
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas terus-menerus.
9. Reka kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

2.3.1 Mekanisme Perubahan Budaya Kualitas

Komitmen manajemen puncak terhadap kualitas, perlu disampaikan dan didukung semua pihak dalam organisasi. Oleh karena orang cenderung mengamati dan mempelajari komitmen terhadap perubahan melalui pengalaman, simbol-simbol, dan perilaku yang tampak, maka pihak manajemen puncak harus menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan. Dalam kaitannya dengan perubahan budaya, ada suatu mekanisme perubahan dari budaya tradisional kearah budaya kualitas modern atau *total quality management* seperti dibawah ini.

Tabel 2.2 Mekanisme perubahan budaya

Fokus	Dari budaya tradisional	Manajemen budaya kualitas
Rencana	Anggaran jangka pendek	Isu-isu strategik masa depan
Organisasi	Hierarki berdasarkan rantai komando	Partisipasi dan pemberdayaan karyawan
Pengendalian	Laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk <i>self control top-down</i> dan <i>bottom-up</i>
Komunikasi	Top-down	<i>top-down</i> dan <i>bottom-up</i>
Keputusan	<i>Ad hoc</i> atau manajemen krisis	Perubahan yang terencana
Manajemen fungsional	<i>Parochial</i> atau kompetitif	<i>Cross-funtion, integratif</i>
Manajemen kualitas	<i>Fixing</i> atau <i>one stop manufacturing</i>	Preventive dan berkelanjutan, semua fungsi, dan kualitas

Sumber: Gaspersz.V, 2005

2.4 Definisi *Total Quality Management*

Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuosly performance improvement*) pada setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua Sumber daya Manusia dan modal yang tersedia. Para ahli manajemen telah banyak mengemukakan pengertian manajemen mutu produk, disini, peneliti akan mengemukakan beberapa definisi saja sebagai kerangka kajian selanjutnya.

Syafaruddin, et al (2002), mengemukakan bahwa manajemen mutu adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktifitas, dan mengurangi pembiayaan. Pendapat ini membuktikan bahwa manajemen mutu merupakan manajemen yang tidak hanya mementingkan produk tetapi lebih mementingkan proses. Produk yang bermutu pasti dihasilkan oleh proses yang bermutu pula. Untuk dapat mencapai proses yang bermutu, organisasi harus memiliki filosofi yang menyeluruh terhadap mutu yang dipahami oleh semua komponen organisasi. Dengan difahaminya filosofi tersebut, seluruh komponen organisasi akan selalu melakukan pekerjaan sebaik mungkin, sehingga dapat terhindar dari berbagai kesalahan dalam meningkatkan efisiensi. Jelaslah, bahwa manajemen mutu bukan hanya milik manajer puncak

saja, tetapi manajemen mutu merupakan manajemen yang mencakup semua orang, semua pekerjaan dan semua proses dalam organisasi seperti yang didefinisikan Burnham (1997:9). Adapun 6 konsep dasar dari *Total Quality Management* adalah :

1. Komitmen dan keterlibatan manajemen atau dukungan organisasi (*Leadership*)

Manajemen harus berpartisipasi dalam program kualitas. Sebuah departemen yang mengurus soal kualitas harus didirikan untuk mengembangkan visi yang jelas, menetapkan tujuan jangka panjang, dan mengarahkan program. Tujuan kualitas termasuk dalam rencana bisnis, untuk itu program peningkatan kualitas tahunan didirikan dan melibatkan masukan dari seluruh *stakeholder*. Manajer berpartisipasi pada tim perbaikan kualitas dan juga bertindak sebagai pelatih untuk tim lain. TQM merupakan kegiatan terus menerus yang harus dikomunikasikan kepada *stakeholder*.

2. Fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal (*customer satisfaction*)

Kunci untuk program TQM yang efektif adalah fokus pada pelanggan. Tempat yang sangat baik untuk dimulai adalah dengan memuaskan pelanggan internal. Kita harus mendengarkan "*voice of customer*" dan menekankan kualitas desain dan pencegahan cacat. Lakukan dengan benar dari pertama dan setiap kali, untuk kepuasan pelanggan dalam pertimbangan yang paling penting

3. Pendayagunaan dan keterlibatan tenaga kerja yang efektif (*employee satisfaction*)

TQM merupakan tantangan organisasi dimana semua *stakeholder* memiliki tanggungjawab yang besar. Semua karyawan harus terlatih TQM, pengendalian proses statistik (SPC), dan keterampilan peningkatan kualitas lain yang sesuai sehingga mereka dapat secara efektif berpartisipasi dalam tim proyek. Termasuk pelanggan internal dan, dalam hal ini, pemasok internal pada tim proyek adalah pendekatan yang sangat baik. Mereka yang termasuk dalam rencana tersebut harus terlibat dalam pengembangan dan implementasi. Mereka memahami proses yang lebih baik daripada orang lain. Dalam TQM, Mengubah perilaku adalah tujuan, sehingga *stakeholder* harus diberdayakan di tingkat serendah mungkin untuk melakukan proses secara optimal.

4. Perbaikan berkesinambungan dari bisnis dan proses produksi (*continuous improvement*)

Harus ada usaha terus menerus untuk meningkatkan semua proses bisnis dan produksi. Proyek perbaikan kualitas, seperti waktu pengiriman, efisiensi pemasukan pesanan, tingkat kesalahan penagihan, kepuasan pelanggan, *cycle time*, pengurangan memo (peringatan), dan manajemen pemasok, adalah tempat yang baik untuk memulai. Teknik-teknik seperti SPC, benchmarking, QFD, ISO 9000, dan percobaan yang dirancang sangat baik untuk memecahkan masalah.

5. Penanganan Supplier sebagai partner (*Supplier partnership*)

Hubungan kemitraan secara timbal balik harus dikembangkan. Kedua belah pihak memiliki banyak peluang untuk mendapatkan atau kehilangan didasarkan pada sukses atau kegagalan *Services* produk. Sebuah manajemen TQM harus focus pada kualitas dan siklus hidup biaya ketimbang harga. Pemasok harus sedikit jumlahnya sehingga kemitraan yang ideal dapat terjadi.

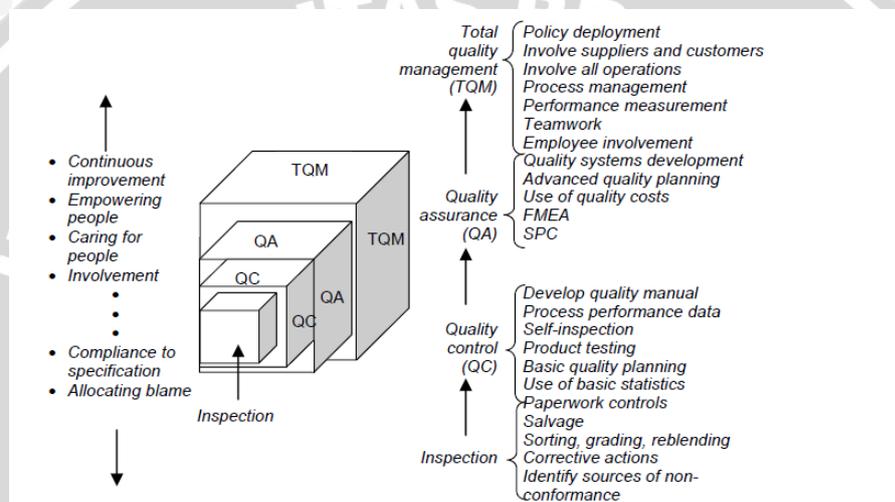
6. Penetapan Pengukuran kinerja bagi proses (*Performance Measure*)

Pengukuran kinerja seperti *set up time*, persen tidak sesuai, absensi, dan kepuasan pelanggan harus ditentukan untuk setiap area fungsional. Langkah-langkah ini harus diinformasikan untuk semua orang untuk mengetahui. Data kuantitatif yang diperlukan untuk mengukur aktivitas terus menerus ditingkatkan kualitasnya.

2.4.1 Evolusi Total Quality Management

Sistem untuk meningkatkan dan mengelola kualitas mengalami perkembanganyang 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*. *Britihs and International Standars* membagi evolusi TQM menjadi empat tahapan (Dale, 2003:21), yaitu:

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



Gambar 2.1 Empat Level Evolusi *Total Quality Management*

Sumber: Nasution. M.N. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.

2.5 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.

2.6 Hubungan Budaya Kualitas terhadap Implementasi TQM

Tujuan penting perubahan berorientasi TQM (*Total Quality Management*) adalah untuk mencapai strategi yang paling cocok antara teknologi dan sumber daya manusia. Beberapa pakar berpendapat bahwa keberhasilan maupun kegagalan implementasi TQM (*Total Quality Management*) tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh faktor budaya (Kekale, et al, 1999:1) karena TQM (*Total Quality Management*) pada hakekatnya adalah program perubahan organisasi yang memerlukan transformasi budaya organisasi, proses, dan keyakinan (Parncharoen, Girardi, dan Entrekin, 2005).

Memahami budaya yang dominan dari sebuah organisasi pelaksana sebelum penerapan TQM (*Total Quality Management*) adalah penting . Schein (2005) menganggap dinamika budaya sebagai evolusi alami karena ada tekanan konstan yang terarah pada setiap budaya untuk pertumbuhan dan perkembangan secara perlahan . Beyer dan Trice (1993) mengusulkan bahwa perubahan budaya dapat diprakarsai oleh top manajemen . Pemimpin harus memperhatikan apa tujuan organisasi yang berbeda dan menerapkan tetapi sesuai strategi untuk pengikut mereka untuk terus menerus sukses. Kekale dan Kekale (1995)

menyatakan bahwa ketidakcocokan budaya organisasi dengan Prinsip penerapan TQM alasan atas kegagalan penerapan TQM, sementara Doyle (1992) menyalahkan kurangnya manajemen kepemimpinan dan pelatihan yang tidak memadai. Al-Khalifa dan Aspinwall (2000) menemukan bahwa sekelompok orang dan budaya yang khusus disediakan lingkungan kerja terbaik untuk sukses mengimplementasikan TQM (Dellana dan Hauser (1999). Namun, setiap organisasi memiliki latar belakang (sejarah / gaya kepemimpinan) berbeda. Dengan demikian, tidak ada cara unik untuk menerapkan TQM. Cameron dan Quinn (1999) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan gagal dalam melaksanakan TQM (*Total Quality Management*) karena mereka tidak mengakui bahwa prosedur pelaksanaan mungkin kontradiksi dengan arah perubahan nilai dan budaya perusahaan mereka. Oleh karena itu, apresiasi terhadap kultur (perubahan) untuk mencocokkan dengan pendekatan TQM (*Total Quality Management*) merupakan dasar untuk sukses implementasi TQM (*Total Quality Management*).

2.7 SEM (Structural Equation Models)

2.7.1 Definisi SEM

Structural equation modeling, adalah suatu teknik modeling statistik yang bersifat sangat cross-sectional, linear dan umum. Termasuk dalam SEM ini ialah analisis faktor (*factor analysis*), analisis jalur (*path analysis*) dan regresi (*regression*). Definisi lain menyebutkan *structural equation modeling* (SEM) adalah teknik analisis multivariat yang umum dan sangat bermanfaat yang meliputi versi-versi khusus dalam jumlah metode analisis lainnya sebagai kasus-kasus khusus.

Definisi berikutnya mengatakan bahwa *Structural equation modeling* (SEM) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab akibat. SEM sebenarnya merupakan teknik hibrida yang meliputi aspek-aspek penegasan (*confirmatory*) dari analisis faktor, analisis jalur dan regresi yang dapat dianggap sebagai kasus khusus dalam SEM.

Sedikit berbeda dengan definisi-definisi sebelumnya mengatakan *structural equation modeling* (SEM) berkembang dan mempunyai fungsi mirip dengan regresi berganda, sekalipun demikian nampaknya SEM menjadi suatu teknik analisis yang lebih kuat karena mempertimbangkan pemodelan interaksi, nonlinearitas, variable – variabel bebas yang berkorelasi (*correlated independents*), kesalahan pengukuran, gangguan kesalahan-kesalahan yang berkorelasi (*correlated error terms*), beberapa variabel bebas laten (*multiple latent independents*) dimana masing-masing diukur dengan menggunakan banyak indikator, dan satu atau dua variabel tergantung laten yang juga masing-masing diukur dengan beberapa indikator. Dengan demikian menurut definisi ini SEM dapat digunakan alternatif lain yang lebih kuat dibandingkan dengan menggunakan regresi berganda., analisis jalur, analisis faktor, analisis *time series*, dan analisis kovarian.

2.7.2 Tahap-Tahap dalam SEM

Menurut Ghozali dan Fuad (2012), proses SEM mencakup beberapa langkah yang harus dilakukan. Tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Konseptualisasi model

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori-teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya dan juga dengan indikator-indikatornya. Dengan kata lain, model yang dibentuk adalah persepsi kita mengenai bagaimana variabel laten dihubungkan berdasarkan teori dan bukti yang kita peroleh dari disiplin ilmu kita. Konseptualisasi ini juga harus merefleksikan pengukuran variabel laten melalui berbagai indikator yang dapat diukur.

2. Penyusunan diagram alur (*path diagram construction*)

Langkah ini akan memudahkan peneliti dalam melakukan visualisasi hipotesis yang telah kita ajukan dalam konseptualisasi model di atas. Visualisasi model akan mengurangi tingkat kesalahan peneliti dalam pembangunan suatu model.

3. Spesifikasi model

Langkah berikutnya adalah spesifikasi model dan menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang diestimasi, analisis data tidak dapat dilakukan sampai tahap ini selesai.

4. Identifikasi model

Informasi yang diperoleh dari data diuji untuk menentukan apakah cukup untuk mengestimasi parameter dalam model. Disini, peneliti harus dapat memperoleh nilai yang unik untuk seluruh parameter dari data yang diperoleh. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, maka modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.

5. Estimasi parameter

Estimasi parameter untuk suatu model diperoleh dari data karena program LISREL maupun AMOS berusaha untuk menghasilkan matriks kovarians berdasarkan model (*model based covariance matrix*). Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.

6. Penilaian model fit

Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data. Model fit dapat dinilai dengan menguji berbagai *index fit* yang diperoleh dari LISREL.

7. Modifikasi model

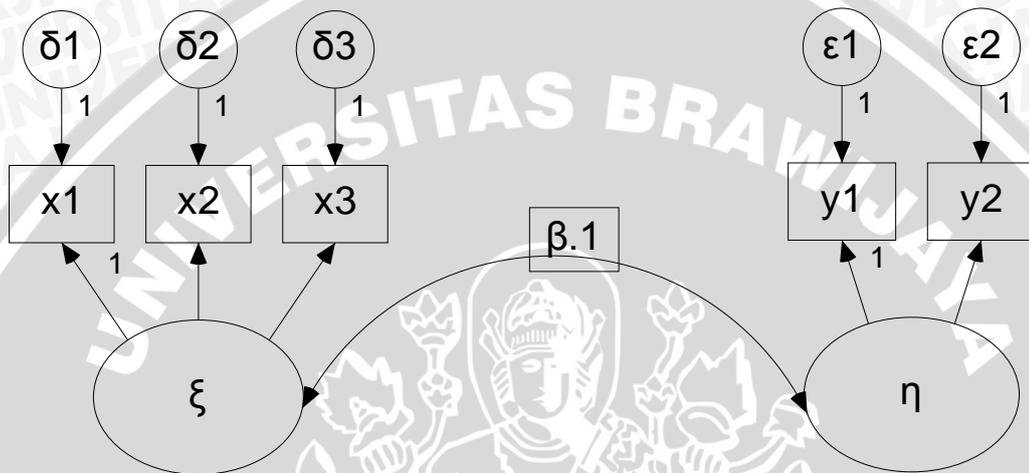
Modifikasi model diperlukan karena tidak fit nya hasil yang diperoleh pada tahap sebelumnya. Namun harus diperhatikan, bahwa segala modifikasi harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencapai model yang fit.

8. Validasi silang model

Validasi silang model merupakan pengujian fit tidaknya model terhadap suatu data baru. Validasi silang ini penting apabila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah sebelumnya.

2.7.3 Variabel Laten dan Manifes

Variabel penelitian adalah konsep abstrak yang dapat diukur. Konsep abstrak yang langsung dapat diukur disebut *observed* variabel atau manifest. Namun demikian, ada konsep abstrak yang tidak dapat diukur langsung atau *unobserved* variabel (sering juga disebut *latent* atau konstruk). Didalam konvensi SEM variabel *observed* digambarkan dengan kotak dan *latent* variabel digambarkan dengan bulat oval atau elips.



Gambar 2.2 *Full Model* Sruktural

Penjelasan Gambar :

1. Terdapat 1 variabel exogen yaitu ξ dan 1 variabel endogen η
2. Semua variabel endogen, harus diberi eror atau nilai residual *regression* dengan simbol zeta (ξ)
3. Koefisien regresi antara variabel exogen dengan variabel endogen diberi simbol gama (γ)
4. Gambar model analisis jalur diatas dapat ditulis dengan persamaan matematis sebagai berikut: $\eta = \gamma + 1\xi + \beta + \xi$