

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya akan hubungan dari praktik *total quality management* dengan kinerja memberikan hasil beragam dan membingungkan (Sadikoglu dan Zehir, 2010). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sadikoglu dan Olcay (2014) memberikan hasil bahwa praktik *total quality management* secara menyeluruh meningkatkan semua ukuran kinerja, kecuali kepemimpinan dalam hal ini yang menjadi bagian dari praktik *total quality management* yang tidak berkorelasi positif dengan kinerja perusahaan. Sedangkan, pada penelitian yang dilakukan oleh Kurt dan Zehir (2016), memberikan hasil bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan dalam hal ini adalah kinerja keuangan perusahaan. Contoh lainnya adalah penelitian yang dilakukan Obi-Anike dan Ekwe (2014), yaitu pelatihan, yang menjadi salah satu bagian dari praktik *total quality management* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan organisasi. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh MacKelprang *et al* (2012) dan penelitian lain yang dilakukan oleh Rungtusanatham *et al* (1998) memberikan hasil yang negatif antara hubungan pelatihan dengan kinerja perusahaan. Serta banyak lagi penelitian-penelitian sebelumnya mengenai *total quality management* dengan keterkaitannya akan kinerja menjadi yang kelihatannya menjadi simpang siur atau seakan berlawanan karena saling bertentangnya hasil penelitian-penelitian tersebut.

Banyak penelitian yang dilakukan mengenai *total quality management* seperti penelitian yang dilakukan oleh Joiner (2006) mengenai pengaruh dari *total quality management* terhadap kinerja perusahaan, dalam penelitian ini Joiner menggunakan analisis regresi moderat dengan kuadrat terkecil sederhana sebagai alat pengolahan data. Dimana, hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Joiner mengenai adanya hubungan kuat antara implementasi dari praktik *total quality management* terhadap kinerja.

Penelitian yang sejenis juga dilakukan oleh Sadikoglu dan Zehir (2010) akan *total quality management*, dengan judul *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms*, penelitian tersebut menggunakan metode konfirmasi dan analisis penjelasan faktor sebagai basis pengolahan datanya. Adapun hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Sadikoglu dan Zehir menjelaskan bahwa betapa pentingnya implementasi akan praktik *total quality management* pada perusahaan, dengan hasil yang menunjukkan praktik *total quality management* yang efektif berkolerasi secara positif dengan kinerja inovasi, kinerja karyawan, dan kinerja perusahaan.

Sementara itu, Darroch (2005) dalam penelitiannya menjelaskan adanya keraguan akan hubungan dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, dimana manajemen pengetahuan pada penelitian ini menjadi salah satu karakteristik atau konstruk reflektif dari *total quality management* yang akan digunakan dalam penelitian ini. Darroch menggunakan *structure equation modelling* sebagai metode pengolahan datanya.

Penelitian yang lain akan *total quality management* dilakukan oleh MacKelprang *et al* (2012) akan karakteristik atau konstruk reflektif dari *total quality management* yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu pelatihan. Dimana penelitian ini menggunakan *partial least square* sebagai metode pengolahan datanya dan hasilnya adalah pelatihan memiliki hubungan negatif terhadap kinerja perusahaan.

Kemudian, Ittner dan Larcker (1997) dalam penelitiannya akan keterkaitan dari *total quality management* dengan kinerja dengan menggunakan analisis regresi sebagai metode pengolahan data, memberikan hasil bahwa tidak adanya hubungan antara perencanaan mutu strategis dengan kinerja perusahaan.

Sadikoglu dan Olcay (2014) juga melakukan penelitian yang sama mengenai keterkaitan antara *total quality management* dengan kinerja perusahaan, dengan judul “*The Effect of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey*”. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dalam metode pengolahannya. Dalam penelitian ini ada 6 konstruk dan dengan 1 konstruk simultannya, yaitu praktik *total quality management* sebagai simultan, kepemimpinan, manajemen pengetahuan & manajemen proses, pelatihan, manajemen mutu pemasok, fokus akan pelanggan, dan perencanaan mutu strategis terhadap kinerja perusahaan dengan berbagai macam indikator dari kinerja, yaitu dari sisi operasional, manajemen persediaan, inovasi, tanggung jawab sosial, hasil pelanggan, serta dari pasar dan keuangan. Hasil dari penelitian ini adalah semua karakteristik dari *total quality management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, kecuali karakteristik kepemimpinan, memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan.

Total quality management sendiri sebagai ilmu terapan, dalam perkembangannya mengalami perkembangan yang cukup pesat, dimulai dari *quality cost*, *total quality cost (TQC)* hingga *total quality management* sampai penggunaan ISO (*International Standar Organization*). Adapun sendiri pengertian dari *total quality management* adalah sebuah usaha terintegrasi dirancang untuk meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (George dan Weimerskirch, 1998:137). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *total quality management* seharusnya memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan. Hal ini menjadikan, seharusnya seluruh karakteristik yang dapat merefleksikan *total quality management* seperti kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan manajemen proses, pelatihan, manajemen mutu pemasok, berfokus akan pelanggan, dan perencanaan mutu strategis harusnya memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Fenomena real terkait *total quality management* pada perusahaan terkait dengan kualitas jasa dengan kinerja perusahaan terjadi pada salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Dimana adanya permasalahan akan kualitas jasa sehingga adanya keluhan para pelanggan, akan pelayanan yang buruk dan jasa yang tidak memuaskan, yang berakhir pada pemanggilan oleh Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia kepada PT Telekomunikasi Indonesia. Anggota Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI), I Ketut Prihadi Kresna mengatakan, PT Telekomunikasi Indonesia sudah menghadap dan memberikan klarifikasi mengenai masalah tersebut. Selanjutnya, perusahaan pelat merah ini juga menyanggupi pemberian kemudahan kepada pelanggannya. Sementara itu, enam perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia (dalam hal ini salah

satunya adalah PT Telekomunikasi Indonesia) masuk dalam daftar 2.000 perusahaan yang paling menguntungkan di seluruh dunia versi majalah Forbes. Menjadi pertanyaan mendasar atas fenomena ini, apakah kualitas dalam hal ini dapat dikatakan fokus akan pelanggan (merupakan bagian karakteristik yang merefleksikan *total quality management*) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan? (Yoga Hastyadi Widiartanto, 2015 dan 2016).

Sementara itu, dari sisi fenomena teoritis, *total quality management*, terdapat teori-teori ataupun hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang saling bertentangan, dan ini juga menjadi motivasi tersendiri bagi peneliti untuk melakukan penelitian yang bersifat verifikasi akan teori *total quality management* dan karakteristik-karakteristik dari *total quality management* terhadap kinerja perusahaan dengan berbagai alat ukur kinerja dengan menggunakan metode dan objek penelitian yang berbeda.

Total quality management menekankan pada kualitas, tidak hanya sekedar mencapai kualitas yang baik, tetapi bagaimana kualitas yang baik tersebut dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Hal ini menjadi penting dikarenakan yang menjadi salah satu tujuan perusahaan adalah untuk menciptakan laba sebesar mungkin (Coyle-Shapiro, 2002). Sehingga *total quality management* menjadi salah satu pedoman bagi perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

Total quality management adalah budaya pada organisasi untuk mempunyai komitmen terhadap kepuasan akan pelanggan lewat pengembangan yang berkelanjutan. Budaya ini bervariasi dari satu negara ke negara lain dan juga diantara industri juga bervariasi tetapi memiliki prinsip dasar yang mendasar yang

mana dapat diimplementasikan untuk mengamankan pangsa pasar, meningkatkan laba dan mengurangi biaya (Dahlgaard *et al*, 2005:235). Melalui, pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa *total quality management* dapat dikatakan sebagai budaya. Dimana, setiap budaya tentunya memiliki karakteristik, sehingga *total quality management* juga memiliki karakteristik.

Ada banyak ahli maupun peneliti yang mencoba untuk menggambarkan *total quality management* lewat berbagai karakteristik, seperti penelitian yang dilakukan oleh Prajogo dan Sohal (2002), mencatumkan *leadership* (kepemimpinan), *strategic planning* (perencanaan strategis), *customer focus* (fokus akan pelanggan), *information & analysis* (informasi dan analisis), *people management* (manajemen masyarakat), dan *process management* (manajemen proses) sebagai karakteristik dari *total quality management* pada penelitian mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sadikoglu dan Zehir (2010) menggunakan variabel-variabel seperti, *leadership* (kepemimpinan), *training* (pelatihan), *employee management* (manajemen karyawan), *information analysis* (analisis informasi), *supplier management* (manajemen pemasok), *process management* (manajemen proses), *customer focus* (fokus akan pelanggan) dan *continuous improvement* (pengembangan yang berkelanjutan) dalam mengukur *total quality management*. Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Sadikoglu dan Olcay (2014) dengan mencantumkan *leadership* (kepemimpinan), *knowledge management & process management* (manajemen pengetahuan dan manajemen proses), *training* (pelatihan), *supplier quality management* (manajemen mutu pemasok), *customer focus* (fokus akan pelanggan), dan *strategic quality planning*

(perencanaan mutu strategis). Berikut adalah keterangan dari elemen yang menjadi pengukuran dan variabel itu sendiri yang akan digunakan dalam penelitian ini:

a. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan atau *leadership* menjadi salah satu dari karakteristik *total quality management* hal ini dikarenakan kepemimpinan memiliki peranan penting dalam perusahaan atau organisasi dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis terkait dengan kualitas, serta pemimpin dalam hal ini pihak *top management* hingga *line manager* menjadi *navigator* untuk perbaikan kualitas yang berkesinambungan dan menjadi teladan yang langsung bagi karyawan perusahaan tersebut (Sadikoglu dan Olcay, 2014).

b. *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan)

Manajemen pengetahuan menjadi salah satu bagian dari penerapan *total quality management*, karena manajemen pengetahuan dalam penerapannya bertujuan untuk membuat pengetahuan, menciptakan siklus pengembangan produk, memfasilitasi dan mengelola, mendaya-ungkit keahlian dan keterampilan karyawan serta meningkatkan komunikasi terkait akan pengembangan produk (inovasi) dan juga kualitas akan produk yang dibuat oleh perusahaan baik berupa jasa maupun barang (Darroch, 2005).

c. *Process Management* (Manajemen Proses)

Proses manajemen secara umum diartikan mencerminkan aktivitas-aktivitas dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan koordinasi perusahaan. Untuk menuju perusahaan dengan kinerja yang optimal, dibutuhkan proses manajemen yang baik oleh pihak manajemen, karena proses manajemen menjadi penting karena aktivitas yang terkait dengan

proses manajemen sangat penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas dari barang dan jasa serta kinerja perusahaan itu sendiri untuk menjadi lebih efektif dan efisien (Sadikoglu dan Zehir, 2010).

d. *Training* (Pelatihan)

Bagi beberapa perusahaan sekarang ini ada yang menjadikan pelatihan bagi karyawan menjadi penting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja mereka, tetapi bagi sebagian perusahaan lain pelatihan dianggap menjadi beban bagi perusahaan, karena biaya yang dibutuhkan cukup besar. Adapun pengertian dari pelatihan itu sendiri menurut Noe *et al* (2003:251), adalah sebuah usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran dari pekerjaan terkait pengetahuan, keterampilan, dan perilaku oleh karyawan. Dalam perusahaan yang menerapkan *total quality management* dan juga menerapkan tingkat kualitas yang tinggi akan barang dan jasa yang ditawarkan hal seperti pelatihan bagi karyawan maupun hingga tingkat pihak manajerial menjadi sangat penting (Sadikoglu dan Olcay, 2014).

e. *Supplier Quality Management* (Manajemen Mutu Pemasok)

Supplier quality management atau manajemen mutu pemasok adalah filosofi terintegrasi yang mengatur aliran dari pemasok hingga ke konsumen akhir (Cooper *et al*, 1997). Adapun manajemen mutu pemasok menjadi penting dan krusial dalam *total quality management*, karena hal ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan memproses berupa barang atau hal lainnya yang diterima oleh pemasok atau pihak ketiga perusahaan dan mendistribusikan jasa atau barang perusahaan kepada konsumen tingkat akhir, hal ini secara tidak langsung berbicara proses penciptaan dari jasa

atau barang serta kecepatan barang atau jasa tersebut dapat didistribusikan kepada konsumen, dan ini berindikasi kepada kepuasan (Sadikoglu dan Olcay, 2014).

f. *Customer Focus* (Fokus akan Pelanggan)

Fokus akan pelanggan dapat diartikan secara sederhana sebagai kepuasan pelanggan. Fokus akan pelanggan menjadi sangat penting, dikarenakan perusahaan bukanlah pabrik dari penciptaan barang maupun jasa, bagaikan pompa air yang kian terus menerus memompakan air, tanpa mempedulikan apa yang diinginkan oleh konsumen. Sehingga perusahaan sangat perlu mencari dan menggali apa saja komponen yang dibutuhkan agar terciptanya kepuasan pelanggan. Fokus akan pelanggan berarti memenuhi ekspektasi dari pelanggan agar keberlangsungan dari perusahaan dapat terjamin (Sadikoglu dan Zehir, 2010).

g. *Strategic Quality Planning* (Perencanaan Mutu Strategi)

Perencanaan mutu strategis adalah pendekatan sistematis jangka panjang perusahaan. Dalam pengertian ini adalah peningkatan kualitas dan kinerja dari perusahaan. Perencanaan mutu strategis menjadi penting dikarenakan hal ini menjadi perbaikan yang berkesinambungan terhadap kinerja dan kualitas perusahaan jangka panjang (Sadikoglu dan Olcay, 2014).

Total quality management adalah meliputi setiap aspek dari bisnis atau organisasi, tidak hanya sistem yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, dan menyebarkan produk dan layanan. Ini termasuk seluruh sistem pendukung seperti sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran. *Total quality manajement* terkait setiap fungsi dan tingkat organisasi, dari puncak hingga ke dasar (Goetsch dan

Davis, 2013:250). Dikarenakan *total quality management* adalah budaya, dan budaya itu sendiri terbentuk dari berbagai unsur/karakteristik (kepemimpinan, manajemen pengetahuan & manajemen proses, pelatihan, manajemen mutu pemasok, fokus akan pelanggan, serta perencanaan mutu strategis) sehingga diperlukannya semua unsur/karakteristik untuk dapat merefleksikan budaya tersebut secara utuh.

Penelitian ini akan menyoroti tentang bagaimana penerapan dari *total quality management* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. BUMN adalah perusahaan dengan penyertaan modal dominan dari negara dan BUMN memiliki ruang lingkup nasional. Di Indonesia, BUMN memiliki pengaruh yang besar pada perekonomian negara, tidak hanya itu, peningkatan kesejahteraan dan penyerapan tenaga kerja dalam jumlah yang besar, serta menjadi penghasil devisa bagi negara adalah sebagian dari tugasnya BUMN. Alasan peneliti memilih BUMN sebagai obyek dari penelitian adalah karena kondisi beberapa BUMN yang harus bersaing ketat dengan perusahaan swasta nasional bahkan perusahaan asing internasional, tidak hanya itu ada juga beberapa BUMN yang seakan memonopoli beberapa sumber daya atau beberapa sektor dengan dibawah naungan UU. Di mata masyarakat, beberapa BUMN yang memiliki stigma bahwa BUMN memiliki kinerja dan pelayanan yang tidak begitu baik. Tidak hanya itu, BUMN memiliki karakteristik yang menarik yang tidak dimiliki oleh perusahaan *private* ataupun perusahaan-perusahaan berbendera pemerintah di negara lain. Di Indonesia, BUMN seakan memiliki dua kaki, dimana dia beroperasi layaknya perusahaan privat, beroperasi untuk mengejar laba sebesar mungkin, tetapi di kaki yang satunya, ia bergerak sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah dalam

menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah, yang dimana dalam beberapa kebijakan, tentu BUMN harus menderita kerugian yang disengaja, akibat kebijakan ataupun penerapan peraturan pemerintah. Dari atas sampai kebawah, dari Kementerian Badan Usaha Milik Negara, para pemimpin BUMN dari tingkat nasional sampai tingkat daerah beserta seluruh karyawan yang terlibat, lewat hal ini peneliti ingin melihat akan pengaruh dari praktik *total quality management*, kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan manajemen proses, pelatihan, manajemen mutu pemasok, fokus akan pelanggan, dan perencanaan mutu strategis terhadap kinerja perusahaan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Sadikoglu dan Olcay (2014) yang berjudul "*The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey*" untuk menelaah permasalahan teoritis, menjawab fenomena teoritis ataupun realitas yang terjadi yang ada di atas akan kesimpangsiuran dari teori ataupun hasil penelitian yang sebelumnya, yang terlihat seakan berlawanan. Uma Sekaran (2000:23-24), menjelaskan bahwa penelitian replikasi merupakan penelitian yang *scientific*, dimana yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah cara pengolahan data dan objek yang diteliti, dimana objek yang berbeda tersebut dapat menggambarkan populasi yang ada. Maka, melalui pernyataan tersebut, yang membedakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan yang dilakukan oleh Sadikoglu dan Olcay adalah penggunaan metode *structure equation modelling-partial least square* (SEM-PLS) dan yang menjadi populasi ataupun sampel pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti dikhususkan pada badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia menggunakan unit observatori sebagai sampel.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang penelitian ini, permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
2. Apakah manajemen pengetahuan dan manajemen proses memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
3. Apakah pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
4. Apakah manajemen mutu pemasok memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
5. Apakah fokus akan pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
6. Apakah perencanaan mutu strategis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?
7. Apakah praktik *total quality management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini mencakup:

1. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari praktik *total quality management* terhadap kinerja perusahaan.

2. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan.
3. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari manajemen pengetahuan dan manajemen proses terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja perusahaan.
5. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari manajemen mutu pemasok terhadap kinerja perusahaan.
6. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari fokus akan pelanggan terhadap kinerja perusahaan.
7. Menganalisis dan memverifikasi pengaruh dari perencanaan mutu strategis terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat bagi akademisi

Memberikan informasi dan verifikasi serta referensi bagi para akademisi akan teori pengaruh *total quality management* beserta karakteristiknya, seperti kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan manajemen proses, pelatihan, manajemen mutu pemasok, fokus akan pelanggan serta perencanaan mutu strategis, terhadap kinerja perusahaan dengan berbagai ukuran kinerja, seperti operasional, manajemen persediaan, karyawan, inovasi, tanggung jawab sosial, orientasi akan pelanggan, dan pasar serta keuangan.

b) Manfaat bagi praktisi bisnis

Para praktisi bisnis lewat hasil penelitian ini akan dapat mengembangkan sistem atau budaya pada organisasi/bisnis mereka dan memperbaiki dan menambahkan sistem atau budaya pada organisasi/bisnis mereka bila perlu dan mau menciptakan perusahaan yang berorientasi efisiensi dan efektifitas.

c) Manfaat bagi pemerintah

Pemerintah lewat hasil penelitian ini dapat mendorong perusahaan dibawah pemerintah, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) lewat kajian dan hasil penelitian ini untuk membangun sistem dan budaya *total quality management* organisasi atau perusahaan.

