

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori yang digunakan berupa pengertian dan dimensi TQM. Selain itu, kajian penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis penelitian turut dijelaskan dalam bab ini.

2.1 *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Manegement (TQM) merupakan filosofi manajemen yang menekankan penerapan atas prinsip dan praktik manajemen kualitas di setiap proses atau operasional suatu organisasi (Ming, 2023). Konsep TQM sendiri dimunculkan oleh ilmuwan, akademisi, dan ahli strategi di Jepang sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kualitas hidup negaranya setelah terkena dampak perang dunia kedua pada tahun 1949. Setelahnya, konsep TQM dimanfaatkan untuk pengendalian produk, peningkatan kualitas layanan, peningkatan kinerja organisasi nirlaba, dan sebagainya di berbagai sektor bisnis. Konsep yang berhasil diterapkan di berbagai perusahaan Jepang ini kemudian mulai diterapkan oleh perusahaan di Amerika pada tahun 1980-an setelah sadar akan pangsa pasar yang berkurang karena produk dan perusahaan Jepang memiliki kualitas yang lebih unggul (Hudnurkar et al., 2023).

Menurut Selvan (2020), *Total Quality Manegement* (TQM) bertujuan mencapai kepuasan pelanggan melalui *continuous improvement* atau perbaikan terus-menerus pada produk atau proses yang dicapai melalui kontribusi total dari setiap orang yang terlibat dalam penerapannya di suatu organisasi. Perbaikan terus-

menerus atau peningkatan berkelanjutan ini menjadi fokus utama dari konsep TQM dengan meminimalkan konsumsi sumber daya yang dibutuhkan (Qasrawi et al., 2017). Dengan demikian, TQM tidak hanya menjadi alat pengendalian kualitas, tetapi juga sebagai salah satu strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.2 Dimensi Total Quality Manegement (TQM)

Dalam kerangka *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) atau penghargaan kualitas Amerika yang dikenal karena peranannya dalam mengubah ribuan organisasi, baik publik maupun swasta untuk menerapkan prinsip manajemen dan memperoleh keunggulan kompetitif, didapatkan bahwa TQM terdiri atas enam dimensi utama yang penting dalam sistem pengelolaan kualitas suatu organisasi. Adapun enam dimensi TQM menurut MBNQA yaitu diantaranya:

1) *Leadership* atau kepemimpinan: *Leadership* mengacu pada peran manajemen puncak atau para pemimpin dalam bertanggung jawab menetapkan arah, tujuan, dan sasaran organisasi serta mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut (Abbas, 2020). Pemimpin bertanggung jawab meningkatkan kualitas dengan berkomitmen atas praktik TQM dalam organisasi. Peran pemimpin ini penting dalam mendorong karyawan untuk ikut menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan memastikan proses dalam organisasi selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

2) *Strategic planning* atau perencanaan strategis: *Strategic planning* mengacu pada pengembangan kebijakan dan sasaran strategis untuk mencapai tujuan kualitas organisasi berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan (Saeidi et al., 2024). Kebijakan yang dibuat dengan melihat tujuan jangka panjang dan jangka pendek harus selaras dengan visi dan misi yang ditetapkan suatu organisasi agar proses operasional dalam organisasi berjalan dengan efektif.

3) *Customer focus* atau fokus pelanggan: *Customer focus* mengacu pada usaha suatu organisasi untuk memahami tren pasar dan permintaan konsumen serta membangun dan mempertahankan hubungan baik dengan konsumen untuk mencapai kepuasan konsumen (Abbas, 2020). Tercapainya kepuasan konsumen menjadi indikator utama keberhasilan penerapan dimensi *customer focus* karena menandakan terpenuhinya permintaan konsumen dengan baik.

4) *Process management* atau manajemen proses: *Process management* mengacu pada peningkatan berkelanjutan dengan melakukan otomatisasi tanpa henti, inspeksi mandiri, dan pembagian tanggung jawab yang jelas dalam proses sehingga layanan atau produk dapat dihasilkan dengan lancar atau sempurna (Abbas, 2020). Pengelolaan dan pengendalian proses internal memudahkan organisasi untuk meningkatkan proses bisnis dan meminimalkan kesalahan manusia.

5) *Human resource management* atau manajemen sumber daya manusia: *Human resource management* mengacu pada pemberdayaan karyawan, pengakuan kinerja, sistem penghargaan yang adil, dan dorongan pada karyawan untuk terlibat secara aktif dalam masalah operasional (Abbas, 2020). Pengelolaan sumber daya

manusia yang baik dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam mencapai standar kualitas yang ingin dicapai suatu organisasi.

6) *Information and analysis* atau informasi dan analisis: *Information and analysis* menurut Abbas et al (2014) dalam Abbas (2020), mengacu pada pengumpulan, pengolahan, dan penggunaan data yang relevan seperti data evaluasi kinerja karyawan, pengelolaan catatan proses operasional, usulan solusi atas masalah pekerja, dan pemeliharaan informasi pasar dan operasional untuk mendukung pengambilan keputusan yang efektif. Informasi dan analisis memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat dan membangun budaya perbaikan yang berkelanjutan (Saeidi et al., 2024).

Dapat diketahui bahwa *Total Quality Management* (TQM) menekankan keterlibatan seluruh internal organisasi dalam peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Keenam dimensi TQM menurut MBNQA menjadi acuan utama dalam penelitian ini yang kemudian digunakan untuk mengukur persepsi karyawan terhadap penerapannya di masing-masing perusahaan. Dimensi-dimensi ini akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui perbedaan tingkat penerapan TQM berdasarkan persepsi karyawan, disertai pembentukan kluster persepsi TQM dan karakteristiknya pada masing-masing industri.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil
1	<i>Exploratory Study of Romanian Generation Z Perceptions of Green Restaurants</i> (Chiciudean et al., 2024)	<i>Principal Component Analysis</i> (PCA), <i>K-Means Cluster Analysis</i>	Terbentuk tiga klaster perilaku konsumen dalam memilih <i>green restaurant</i> . ditemukan lima faktor utama dalam pemilihan <i>green restaurant</i> dan faktor “kesehatan dan makanan segar” menjadi faktor yang paling penting menurut konsumen generasi Z.
2	<i>The Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability in the Manufacturing Sector: Corporate Social Responsibility as a Mediator</i> (Hassis et al., 2023)	PLS-SEM	Penerapan dimensi TQM berupa <i>customer focus</i> dan <i>human resource management</i> dinilai paling dominan sedangkan penerapan dimensi <i>information and analysis</i> dan <i>leadership</i> dinilai paling lemah.
3	<i>Critical Success Factors Influencing Total Quality Management in Perusahaananalised Building System: A Case of Malaysian Construction Industry</i> (Mohsen Alawag et al., 2023)	Analisis deskriptif, <i>Relative Important Index</i> (RII)	Faktor TQM paling penting berupa dimensi <i>leadership</i> disusul dengan <i>customer satisfaction</i> dan <i>continuous improvement</i> . Selain itu, TQM dapat meningkatkan produktivitas, kualitas konstruksi, dan kepuasan pelanggan.

4	<i>Harmonizing quality and sustainability: a comprehensive analysis of Total Quality Management and green manufacturing practices in small and medium-sized enterprises (T.S et al., 2025)</i>	Analisis faktor eksploratori, analisis faktor konfirmatori, SEM	Terdapat hubungan signifikan dan positif antara TQM dan GMP.
5	<i>The impact of TQM and green innovation on corporate sustainability: the mediating role of green supply chain management (Makhlouf et al., 2023)</i>	PLS-SEM	TQM dan GI mempengaruhi CS, TQM dan GI mempengaruhi GSCM, GSCM mempengaruhi CS, serta GSCM memediasi pengaruh TQM dan GI terhadap CS.
6	<i>Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility (Abbas, 2020)</i>	SEM (Structural Equation Modelling)	TQM berpengaruh signifikan dan positif terhadap Corporate Green Performance (CGP) dan juga Corporate Social Responsibility (CSR).
7	<i>Total Quality Management practices and corporate green performance: does organizational culture matter? (Khalil & Muneenam, 2021)</i>	Structural Equation Modeling (SEM)	Green purchasing memiliki pengaruh paling signifikan di antara dimensi lainnya terhadap keberlanjutan perusahaan serta praktik green supply chain management (GSCM) berupa green purchasing, eco-design, internal environmental management, dan investment recovery berpengaruh positif terhadap

			kinerja keberlanjutan perusahaan.
8	<i>Factors Determining the Choice of Pro-Ecological Products among Generation Z</i> (Belch et al., 2024)	<i>Principal Component Analysis</i> (PCA), <i>K-Means Cluster Analysis</i>	<i>Green design</i> dan <i>green reliability</i> merupakan dimensi yang paling penting bagi konsumen Gen Z lalu dimensi <i>green design</i> , <i>green durability</i> , <i>green reliability</i> , dan <i>green compliance</i> secara signifikan memengaruhi persepsi kualitas produk oleh Gen Z.
9	<i>Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms</i> (Panuwatwanich & Nguyen, 2017)	SEM - AMOS	Dimensi TQM berupa <i>leadership</i> , <i>customer focus</i> , <i>continuous improvement</i> , dan <i>training</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan lalu dimensi <i>leadership</i> dan <i>customer focus</i> merupakan dimensi yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja.
10	<i>The Mediating Role of Total Quality Management between Corporate Social Responsibility and Corporate Environmental Performance</i> (Saeidi et al., 2024)	SEM - AMOS	CSR berhubungan dengan kinerja lingkungan perusahaan, CSR berhubungan dengan TQM, TQM berhubungan dengan kinerja lingkungan perusahaan, dan hubungan antara CSR dan kinerja lingkungan sebagian dimediasi oleh TQM.

2.4 Hipotesis Penelitian

Total Quality Management (TQM) merupakan konsep yang menekankan pengelolaan kualitas di seluruh proses operasional suatu perusahaan. Penerapan TQM tidak akan selalu seragam di antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Berkaitan dengan enam dimensi TQM yang mencakup *leadership*, *strategic planning*, *costumer focus*, *process management*, *human resource management*, dan *information and analysis*, terkadang persepsi terhadap penerapan masing-masing dimensi dapat berbeda tergantung pada karakteristik industrinya. Sebagai contoh, industri manufaktur umumnya memiliki citra yang berfokus pada kecepatan proses produksi dimana hal ini berkaitan dengan dimensi *process management*. Lalu pada industri *Food and Beverage* cenderung memiliki citra yang berfokus pada pelayanan pelanggan dimana hal ini berkaitan dengan dimensi *costumer focus*. Pada industri ritel umumnya memiliki citra yang berkaitan dengan pengelolaan informasi barang dan logistik dimana hal ini berkaitan dengan dimensi *information and analysis*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hassis et al. (2023) pada 67 manajer di industri manufaktur Palestina menunjukkan bahwa dimensi TQM *costumer focus* dan *human resource management* merupakan dimensi yang penerapannya paling efektif. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Mohsen Alawag et al. (2023) menunjukkan bahwa dimensi TQM *leadership* merupakan dimensi yang paling penting menurut 371 responden dari berbagai perusahaan konstruksi IBS di Malaysia. Hal ini memperkuat pernyataan bahwa penerapan dimensi-dimensi TQM

dapat berbeda antar industri. Adapun hipotesis berdasarkan uraian tersebut adalah sebagai berikut :

H1: Terdapat perbedaan tingkat penerapan dimensi TQM berdasarkan persepsi karyawan antar perusahaan manufaktur, FnB, dan ritel.

Keragaman latar belakang responden dari tiga industri yang berbeda dapat menciptakan kelompok atau klaster responden. Pembentukan klaster dapat mempermudah penulis untuk melihat adanya beberapa kelompok yang disatukan atas dasar persamaan persepsi terhadap penerapan TQM. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Chiciudean et al. (2024) mengenai persepsi generasi Z di Roma pada restoran ramah lingkungan, terbentuk tiga klaster responden yaitu konsumen pro lingkungan yang mencari kenyamanan, konsumen berorientasi pada kesehatan yang mencari pelayanan cepat, dan konsumen yang berorientasi pada kesehatan dan sosial. Lalu, penelitian oleh Mayasari & Nugraha, (2023) menunjukkan terbentuknya tiga klaster kemiskinan di Provinsi Jawa Tengah yang membantu pemerintah dalam mengatasi kemiskinan di wilayah tersebut.

Pada konteks penerapan TQM berdasarkan persepsi karyawan ini, adanya pembentukan klaster memudahkan penulis dalam menyederhanakan data responden sehingga dengan pendekatan yang serupa seperti penelitian yang telah dilakukan tersebut, penulis berusaha mencari tahu adanya pengelompokan responden atas dasar persepsi. Adapun hipotesis berdasarkan uraian tersebut adalah sebagai berikut :

H2: Terdapat pengelompokan klaster responden berdasarkan persepsi terhadap penerapan dimensi TQM.

Pembentukan klaster yang didasarkan pada persepsi penerapan TQM dapat dipengaruhi oleh karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, jenis industri, jabatan, dan lama bekerja. Penelitian oleh Chiciudean et al (2024) yang membentuk tiga klaster responden berdasarkan persepsi generasi Z di Roma pada restoran ramah lingkungan menjelaskan adanya perbedaan karakteristik dari masing-masing klaster mencakup perbedaan jenis kelamin, pemasukan bulanan, latar belakang pendidikan, dan pekerjaan sehingga pemilik restoran ramah lingkungan dapat dengan tepat sasaran memenuhi selera konsumennya.

Di sisi lain, penelitian oleh Rinawiyanti & Kusumo, (2023) menganalisis karakteristik dari tiga klaster yang terbentuk berdasarkan strategi bisnis perusahaan manufaktur di Jawa, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis mereka. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui perbedaan karakteristik demografis antar klaster yang terbentuk berdasarkan persepsi penerapan TQM. Adapun hipotesis berdasarkan uraian tersebut adalah sebagai berikut :

H3: Terdapat variasi karakteristik demografis responden (jenis kelamin, usia, jenis industri, jabatan, dan lama bekerja) antar klaster persepsi terhadap penerapan TQM.