

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA UNIVERSITAS
NEGERI PADANG**

Skripsi

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Jurusan Manajemen Universitas Negeri Padang*



Oleh:

LOUDIAH MELTA SARI HARDA

2013/1307104

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2018**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

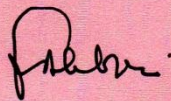
**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

Nama : Loudiah Melta Sari Harda
NIM/TM : 1307104/2013
Jurusan : Manajemen S1
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi

Padang,.....2018

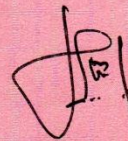
DISETUJUI OLEH :

Pembimbing I



Gesit Thabrani, SE, M.T
NIP. 19760606 200212 1 005

Pembimbing II



Muthia Roza Linda, SE, MM
NIP. 19800325 200812 2 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Rahmiati, S.E., M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

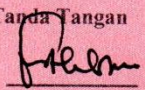
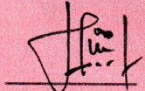
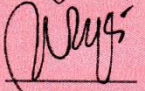
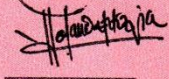
*Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

Nama : Loudiah Melta Sari Harda
TM/NIM : 2013/1307104
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2018

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Gesit Thabrani, SE, M.T	
2.	Sekretaris	: Muthia Roza Linda, SE, MM	
3.	Anggota 1	: Whyosi Septrizola, SE, MM	
4.	Anggota 2	: Yolandafitri Zulvia, SE, M.Si	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	: Loudiah Melta Sari Harda
NIM/ TM	: 1307104/2013
Tempat / Tanggal Lahir	: Sawahlunto/9 Agustus 1995
Jurusan	: Manajemen
Keahlian	: Operasional
Fakultas	: Ekonomi
Alamat	: Perumnas Air Tawar Jl. Cenderawasih 1 no. 24, Padang Utara
No. Hp/Telephone	: 082387857387
JudulSkripsi	:Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Negeri Padang

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelara kademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas di cantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Agustus 2018



Penulis

Loudiah Melta Sari Harda
NIM. 1307104

ABSTRAK

Loudiah Melta Sari Harda : **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Organisasi**
1307104/2013 **pada Universitas Negeri Padang**

Pembimbing I : **Gesit Thabrani, SE, MT**

Pembimbing I : **Muthia Roza Linda, SE, MM**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Universitas Negeri Padang ditinjau menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM). Metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif kausal dimana adanya pengaruh sebab akibat antara dua variabel. Sampel penelitian ini adalah seluruh ketua prodi S1 selingkungan UNP yang berjumlah 45 orang, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel, yaitu *sampling* jenuh. Teknik pengumpulan data melalui survei menggunakan kuesioner yang disesuaikan dengan kerangka kerja dari TQM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performace*.

Kata Kunci: *Total Quality Management, dan Organizational Performace.*

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Negeri Padang”** sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

1. Ibu Whyosi Septrizola, SE, MM selaku penguji I, dan Ibu Yolandafitri Zulvia, SE, M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran yang baik dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk-petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Gesit Thabrani, SE, MT selaku pembimbing I, dan Ibu Muthia Roza Linda, SE, MM selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada peneliti mulai dari awal hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Gesit Thabrani, SE, M.T selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
5. Bapak Abror selaku dosen pembimbing akademik peneliti yang telah membantu peneliti memberikan masukan dalam semua kegiatan akademik peneliti.
6. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada peneliti selama duduk dibangku perkuliahan.

7. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha, Pegawai Perpustakaan, dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Seluruh Ketua Prodi S1 selingkungan Universitas Negeri Padang yang telah membantu penulis dalam penelitian dan pengambilan data.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta ayah Harmulyadi dan ibu Idayanti serta adik tercinta Bintang Desembra, berserta keluarga besar penulis yang telah memberikan semangat dan motivasi yang sangat besar baik berupa moril maupun materil kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 2013 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas semua dukungan dan bantuan yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, baik secara langsung maupun tidak, yang telah membantu mulai dari awal hingga terselesainya skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, peneliti tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Semoga segala bantuan dan dukungan dari segala pihak dinilai ibadah disisi Allah SWT. Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Perumusan Masalah	8
D. Pembatasan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja	11
2. <i>Total Quality Management</i> (TQM)	15
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Konseptual	33
D. Hipotesis	33
BAB III METODE PENELITIAN	34
A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	34

C. Populasi dan Sampel	34
D. Jenis dan Sumber Data	35
1. Data Primer	35
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Definisi Operasional	36
G. Uji Instrumen	38
1. Uji Validitas	38
2. Uji Reliabilitas	38
H. Uji Asumsi Klasik	39
1. Uji Normalitas	39
I. Pengujian Hipotesis	39
1. Uji Regresi Linear Sederhana	39
2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	40
3. Uji Kelayakan model (Uji F)	41
4. Uji Parsial (Uji t)	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	43
1. Sejarah dan Gambaran Singkat Universitas Negeri Padang	43
2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Universitas Negeri Padang	47
B. Hasil Penelitian	51
1. Kuesioner	51
2. Deskripsi Responden	52
a. Berdasarkan Jenis Kelamin	52
b. Berdasarkan Pendidikan	52
3. Validasi Instrumen Penelitian	53

a. Hasil Uji Statistik Deskriptif	53
b. Uji Validitas	54
c. Uji Reliabilitas	58
C. Hasil Uji Asumsi Klasik	59
1. Uji Normalitas	59
D. Pengujian Hipotesis	60
1. Analisis Regresi Linear Sederhana	60
2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	61
3. Uji Kelayakan model (Uji F)	62
4. Uji Parsial (Uji t)	63
E. Pembahasan	64
BAB V PENUTUP	68
A. Kesimpulan	68
B. Implikasi	68
C. Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pemikiran Penulis

33

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Fakultas dan Program Studi UNP	2
Tabel 2. Jumlah Staf Pengajar Berdasarkan Strata Pendidikan	3
Tabel 3. Jumlah Mahasiswa Menurut Jenjang Program Studi	4
Tabel 4. Penelitian Terdahulu	31
Tabel 5. Definisi Operasional	37
Tabel 6. Distribusi Data Penyebaran Kuesioner	51
Tabel 7. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	52
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	52
Tabel 9. Hasil Uji Statistik Deskriptif	53
Tabel 10. Hasil Uji Validitas Y	54
Tabel 11. Hasil Uji Validitas X	55
Tabel 12. Hasil Uji Validitas Y	56
Tabel 13. Hasil Uji Validitas X	57
Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 15. Hasil Uji Normalitas	59
Tabel 16. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana	60
Tabel 17. Hasil Uji (R^2)	62
Tabel 18. Hasil Uji F	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Uji Coba Penelitian	74
Lampiran 2. Tabulasi Data Uji Coba Penelitian	78
Lampiran 3. Hasil Pengolahan data Uji Coba Penelitian	79
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian	81
Lampiran 5. Tabulasi Penelitian	85
Lampiran 6. Hasil Descriptive Statistics	85
Lampiran 7. Hasil Uji Normalitas	86
Lampiran 8. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana	86
Lampiran 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	87
Lampiran 10. Hasil Uji Kelayakan model (Uji F)	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara pemegang posisi yang bekerja secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Organisasi terdiri dari organisasi formal dan organisasi non-formal. Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta hubungan kerja yang rasional. Organisasi non-formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Organisasi formal di bidang jasa salah satunya adalah pendidikan tinggi yang diharapkan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam era globalisasi sekarang ini dunia pendidikan tinggi dihadapkan pada perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kompetitif. Setiap pendidikan tinggi bersaing dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk dapat bersaing secara baik di lingkup domestik maupun di pasar internasional. Agar dapat bersaing dan unggul, maka salah satu solusi yang harus dilakukan oleh pendidikan tinggi adalah mengadopsi dan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan yang terbaik. Hal ini akan membantu mereka dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan merespon secara proaktif perubahan tersebut melalui perbaikan terus-menerus fungsi operasinya untuk mencapai kinerja yang baik.

Universitas Negeri Padang sebagai institusi pendidikan Indonesia menyadari bahwa penting untuk selalu meningkatkan kualitas dan mutu. Semenjak didirikan pada tanggal 1 September 1954, UNP telah banyak mengalami perkembangan bukan saja nama dan tempat kedudukannya, tetapi juga status serta program pendidikan yang dikembangkannya. Saat ini UNP terdiri atas 8 fakultas dan mengelola 82 program studi diantaranya program diploma, sarjana, dan pasca sarjana yang tergabung ke dalam beberapa jurusan. Berikut ini adalah tabel tentang fakultas dan program studi yang ada di UNP.

Tabel 1. Fakultas dan Program Studi UNP

No	Fakultas	Program Studi					Jumlah
		D3	D4	S1	S2	S3	
1	Fakultas Ilmu Pendidikan	-	-	8	4	1	14
2	Fakultas Bahasa, dan Seni	1	-	8	2	-	11
3	Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	1	-	8	3	-	12
4	Fakultas Ilmu Sosial	-	-	6	3	-	9
5	Fakultas Teknik	6	1	7	2	1	17
6	Fakultas Ilmu Keolahragaan	-	-	3	1	-	4
7	Fakultas Ekonomi	3	-	4	3	-	10
8	Fakultas Perhotelan dan Pariwisata	2	2	1	-	-	5
Total							82

Sumber: www.unp.ac.id, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas, UNP mulai melakukan inovasi dalam pengembangan dan peningkatan di bidang pendidikan seperti peningkatan sejumlah prodi non kependidikan, pembentukan jurusan, dan penambahan

fakultas, serta membuka program pasca sarjana. Ketersediaan sarana dan prasarana, peningkatan pelayanan, pembangunan, dan lain sebagainya, diupayakan demi membangun universitas yang baik dari segi kualitas dan kuantitas. Setelah beberapa tahap mulai dari penyusunan borang akreditasi hingga pengirimannya ke BAN-PT dan peninjauan lapangan oleh tim akreditasi, UNP akhirnya mendapatkan Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) “A” berdasarkan SK BANPT 2989/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2016(www.unp.ac.id).

Nilai akreditasi mencerminkan mutu layanan akademik pada perguruan tinggi tersebut. Semakin baik akreditasi perguruan tinggi, semakin baik pula mutu layanan akademik perguruan tinggi tersebut. Oleh karena itu, UNP membentuk Lembaga Penjamin Mutu untuk mempersiapkan dan mempertahankan akreditasi pada Universitas Negeri Padang. Berikut ini adalah tabel jumlah staf pengajar berdasarkan strata pendidikan yang ada di UNP.

Tabel 2. Jumlah Staf Pengajar Berdasarkan Strata Pendidikan

No	Pendidikan	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
1	Strata 3	147	14,9	152	15,9	164	17,4	183	19,6	217	22,9
2	Strata 2	679	69	678	70,9	687	73,1	682	72,9	691	72,8
3	Strata 1	158	16,1	126	13,2	89	9,5	70	7,5	41	4,3
	Jumlah	984		956		940		935		949	

Sumber: www.unp.ac.id, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa strata tenaga pengajar di UNP setiap tahunnya meningkat, walaupun jumlah pengajar pada tahun 2011-2014 menurun. Penurunan jumlah tenaga pengajar dikarenakan jumlah dosen

yang memasuki purna tugas (pensiun) meningkat dan tidak diimbangi dengan penyediaan formasi baru dari pemerintah. Setelah tahun 2015, kondisi dosen atau staf pengajar di UNP mulai mengalami kenaikan karena penyediaan formasi dan pengangkatan dosen baru. Keberhasilan UNP dalam meningkatkan mutu pendidikan juga dapat terlihat dari meningkatnya jumlah mahasiswa dari 5 tahun terakhir. Berikut ini adalah tabel jumlah mahasiswa menurut jenjang program studi yang ada di UNP.

Tabel 3. Jumlah Mahasiswa Menurut Jenjang Program Studi

Jenjang Program Studi	Jumlah Mahasiswa				
	2011	2012	2013	2014	2015
Strata tiga (S3)	68	120	144	204	292
Strata dua (S2)	919	1.930	2.377	2.659	2.851
Strata satu (S1)	31.411	29.410	28.315	26.312	25.773
Diploma empat (D4)	532	632	832	947	1087
Diploma tiga (D3)	3.123	3.417	3.387	3.119	2.915
diploma dua (D2)			57	566	710
Jumlah	36.053	35.509	35.112	33.807	33.628

Sumber: www.unp.ac.id, tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jumlah mahasiswa S1 dari tahun 2011 hingga tahun 2015 cenderung turun, sedangkan pada jenjang pendidikan D2, D3, D4, S2, dan S3 mengalami peningkatan jumlah mahasiswa. Penurunan dan peningkatan jumlah mahasiswa dapat memotivasi UNP untuk lebih meningkatkan mutu kinerjanya agar keinginan konsumen atau mahasiswa yang telah mempercayai UNP sebagai tempat menimba ilmu dapat terpenuhi dengan baik.

Oleh karena itu UNP harus memperkokoh Lembaga Penjamin Mutu agar dapat lebih meningkatkan mutu kinerja dengan baik.

Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancewich dalam Rivai (2005), “kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Penilaian kinerja berkaitan dengan penentuan strategi dan langkah yang akan diambil oleh perusahaan, sehingga bila pengukuran yang dipakai tidak kuat maka strategi pengambilan keputusan akan menimbulkan berbagai kesalahan dan kerugian (Mulyadi, 2001). Terdapat beberapa metode yang umumnya digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja. Beberapa metode evaluasi tersebut antara lain: *Balanced Scorecard*, *Six Sigma*, kriteria *Baldrige* dan *Total Quality Management*. Dalam penelitian ini penulis tertarik untuk menggunakan metode *Total Quality Management* untuk melakukan evaluasi kinerja.

Setelah penerapan tentang konsep mutu terpadu muncul, maka lahirlah sebuah ide akan pengembangan untuk meningkatkan mutu secara total (keseluruhan). Konsep ini dikenal dengan *total quality management* (TQM). TQM bermula di Amerika Serikat (AS) selama perang dunia ke-2 (dua), ketika ahli statistik AS, Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik guna memperbaiki kualitas produksi. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk barang dan jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, baik

yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2001).

Dalam konteks pendidikan, *quality management* masih tergolong baru. Sallis (2002) mendefinisikan konsep TQM dalam pendidikan sebagai berikut: *“TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations.”* Definisi ini memberikan pengertian bahwa TQM sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis pada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Penerapan TQM ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Elemen dari TQM terdiri dari: *Leadership, People Management, Customer Focus, Planning, Process Management, Information and Analysis, and Organizational Performance* (Masood et al, 2013). Oleh karena itu, elemen dalam TQM ini dapat menjadi standar dalam penerapan TQM di perguruan tinggi.

Lembaga pendidikan diharapkan dapat menyelenggarakan proses pembelajaran yang bisa menghasilkan lulusan yang mampu bersaing sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku saat ini. Untuk itu sangat diperlukan peningkatan kinerja penyelenggara pendidikan secara menyeluruh sehingga peningkatan keunggulan dan daya saing dapat tercapai khususnya terhadap

perguruan tinggi. Perguruan tinggi merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa. Perguruan tinggi tidak hanya dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga sebuah lembaga yang perlu bersaing baik tingkat nasional maupun internasional.

Melihat pentingnya penilaian kinerja dalam pengelolaan perguruan tinggi, maka direktorat jenderal pendidikan tinggi memasukkannya dalam format manajemen baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Dengan membentuk Badan Akreditasi Nasional (BAN), Departemen Pendidikan Nasional berusaha mengawasi dan membina mutu pendidikan tinggi.

Dalam mencapai itu semua, institusi perguruan tinggi membutuhkan pengukuran agar mereka dapat mengukur sampai dimana kelayakan mereka dimata para pelanggan sebuah lembaga intelektual. Kriteria *Total Quality Management* merupakan model pengukuran kinerja yang paling efektif yang bisa menjadi solusi perguruan tinggi dalam melakukan pengukuran performa kinerja di universitas maupun jurusan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mencoba melakukan pengukuran kinerja menggunakan kriteria *Total Quality Management* pada Universitas Negeri Padang atau UNP. Pemilihan UNP sebagai objek didasari oleh alasan karena UNP merupakan salah satu perguruan tinggi negeri terbesar di Sumatera Barat dalam bidang kependidikan maupun non kependidikan yang memiliki akreditasi A yang didapatkan dari BAN-PT sehingga. Dalam penelitian ini peneliti mengambil

sampel pada prodi S1 dikarenakan jumlah mahasiswa S1 yang masuk ke UNP dari tahun ketahun cenderung menurun. Hal ini melambangkan adanya kecurigaan tentang kinerja UNP dengan akreditasi A yang didapatkan UNP dari BAN-PT.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Negeri Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kriteria kinerja organisasi yang harus disiapkan oleh lembaga pendidikan.
2. Mengetahui pengukuran kinerja organisasi seperti apa yang diperlukan Universitas Negeri Padang.
3. Mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja organisasi pada Universitas Negeri Padang.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah disebutkan di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan bagaimanakah pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap *organizational performance* pada Universitas Negeri Padang?

D. Pembatasan Masalah

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup dari penelitian ini, maka akan dilakukan pembatasan masalah. Adapun batasan-batasan yang telah ditentukan oleh penulis sebagai berikut:

1. Sampel penelitian yang diambil peneliti hanya ketua program studi S1.
2. Kerangka kerja yang akan digunakan peneliti yaitu *Total Quality Management* (TQM).

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap *organizational performance* pada Universitas Negeri Padang.

F. Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan penelitian ini agar dapat bermanfaat bagi semua pihak baik bagi peneliti itu sendiri maupun bagi pihak-pihak lainnya, diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis.
 - a. Bagi peneliti, untuk menambah dan memperdalam ilmu pengetahuan dan sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
 - b. Bagi pengembangan akademisi, sebagai referensi bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen operasional terutama hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran kinerja universitas.

2. Manfaat Praktis

- c. Bagi UNP, untuk dapat mengetahui dan sebagai bahan pertimbangan apakah kriteria TQM mempengaruhi dalam peningkatan kinerja organisasi.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan sebagai referensi yang akan meneliti tentang kinerja organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Istilah kinerja secara mentah dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok, maupun organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil karya atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2012). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2012).

Pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan startegis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau organisasi tidak mungkin dpat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012). Menurut Keban (2004) pencapaian hasil kinerja dapat dinilai

menurut pelaku yaitu: “Kinerja Personal, Kinerja kelompok, dan Kinerja Organisasi.”

- 1) Kinerja personal yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau organisasi.
- 2) Kinerja kelompok yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh orang-orang yang dipercaya untuk memimpin sebuah divisi telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 3) Kinerja organisasi yaitu: seberapa besar suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan dan mewujudkan kepentingan seluruh anggota yang bersangkutan dengan organisasi tersebut.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu aktifitasnya bisa dicapai, kita tidak bisa mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaiknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Sutrisno, 2011).

Indikator pengukuran dari efektifitas dan efisiensi menurut Lawrence (2000): “Kualitas, dan Kuantitas.”

- a) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas juga mencakup keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang dihasilkan karyawan yang mampu memuaskan kebutuhan yang dapat dirasakan langsung oleh konsumen. Dalam hal ini diperlukan aliran aktivitas sebuah organisasi yang dapat mencapai kualitas yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan yang merupakan tugas yang dibutuhkan. Adanya aliran aktivitas sebuah organisasi untuk mencapai TQM, dengan suatu strategi yang berhasil dimulai dengan lingkungan organisasi yang membantu perkembangan kualitas yang diikuti oleh pemahaman prinsip-prinsip kualitas; upaya untuk melibatkan para pekerja dalam aktivitas yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kualitas.
- b) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Otoritas

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai kontribusinya (Sutrisno, 2011). Perintah tersebut mengatikan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana ia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Diantaranya efektifitas dan efisiensi, otoritas, disiplin dan inisiatif. Ada beberapa indikator pengukuran efektifitas dan efisien, diantaranya kualitas dan kuantitas. Dalam mencapai kualitas mutu yang baik perlu diperhatikan aliran aktifitas dalam perilaku organisasi, prinsip kualitas, pemenuhan pekerja, dan pada titik akhir kepuasan pelanggan. Hal ini perlu diperhatikan dan diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

c. Indikator Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja pada

organisasi tidak mungkin dapat diketahui bilak tidak ada tolak ukur keberhasilannya yang jelas (Moeherino, 2012).

Ukuran indikator kinerja membantu untuk mengetahui apakah organisasi dapat bekerja dengan baik dan hal-hal penting apa saja yang harus diperbaiki agar organisasi dapat meningkatkan kinerjanya. Kerangka pengukuran kinerja yang digunakan oleh TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nursya'bani (2006: 52), yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan latihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Indikator kinerja organisasi menurut Masood et al (2013) *leadership, people management, customer focus, process management, information and analysis, dan strategic planning*.

2. Total Quality Management(TQM)

a. Definisi Total Quality Management(TQM)

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Nasution, 2005). *Total quality Management (TQM)* merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer, 2005).

Menurut Tjiptono (2005), pengertian TQM dapat dibedakan menjadi dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud dengan TQM: suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Kemudian aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Pembahasan mengenai TQM difokuskan pada pakar utama yang merupakan pioner dalam mengembangkan TQM. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby (Nasution, 2005).

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO), TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumberdaya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi dan masyarakat. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus.

Filosofi TQM sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjaanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero defect*), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan yang berorientasi pada pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk dan pelayanan suatu organisasi. Di Amerika Serikat, TQM dan proses produksi tanpa cacat (*zero defect*) juga digunakan untuk menjelaskan upaya perbaikan berkesinambungan (Heizen dan Render: 308). Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan,

kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus (Natha, 2008).

b. Karakteristik *Total Quality Management*(TQM)

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nursya'bani (2006), yaitu: “Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Pekerja.

1) Fokus pada pelanggan

Dalam organisasi TQM, pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi TQM, pelanggan internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan pelanggan, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level.

3) Pendekatan ilmiah

Segala aktivitas organisasi TQM terutama menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat.

4) Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses pengembangan kualitas, penciptaan nilai, tujuan dan sistem.

5) Kerjasama tim

Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama dari seluruh elemen yang terkait, baik kerjasama antar elemen internal organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan atau proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas.

7) Pendidikan dan latihan

Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas. Pelatihan yang diberikan harus merupakan

pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan tanggungjawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan keterlibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu pada standar proses yang telah ditentukan.

9) Kesatuan tujuan

Segala aktifitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini bukan berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja

Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada mereka dalam pengambilan keputusan, control terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan pelanggan.

c. Elemen Pendukung *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Masood et al (2013) elemen dari TQM terdiri dari: *Leadership, People Management, Customer Focus, Planning, Process Management, Information and Analysis, and Organizational Performance*.

1) *Leadership*

Unsur ini dianggap sangat penting sebagai alat dari TQM karena dapat meneliti eksekutif senior, kepemimpinan memberikan arahan agar tetap membangun sistem untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan bertanggung jawab atas penetapan tujuan yang mengarahkan organisasi menuju peningkatan kinerja (Deming, 1986 dan Juran, 1989). Timotius, Andy dan Victoria (2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan membawa orang untuk mencapai tujuan dan sasaran. Selain itu tujuan utama kepemimpinan adalah memberi dukungan, dorongan dan menangani masalah dari luar dan dari dalam organisasi.

Menurut Masood et al (2013) indikator dari *leadership* yaitu; (1) Pengelolaan Manajemen Secara Pro-aktif adalah pengelolaan manajemen yang direncanakan dan didefinisikan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan organisasi, atau sebagian besar satuan organisasi, harus menyiapkan diri untuk atau menyesuaikan dengan perubahan, (2) penataan manajemen, penataan manajemen dilakukan agar terciptanya kinerja organisasi yang baik dan terstruktur agar dapat memenuhi kepuasan pelanggan, dan (3) perbaikan

organisasi, tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada stakeholders.

2) *People Management*

Dimanapun organisasinya, keterlibatan karyawan sangat penting bagi organisasi itu. Tanpa dukungan mereka manajer akan menemukan penurunan atas kinerja dan produktivitas organisasi. Agar tetap kompetitif, organisasi harus melatih keterampilan dan kemampuan orang yang menghasilkan peningkatan kinerja. Delaney dan Huseid (1996) menemukan bahwa strategi pengelolaan sumberdaya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai alat yang memungkinkan untuk organisasi agar menggunakan sumberdayanya secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara dinamis.

Menurut Masood et al (2013) indikator dari *people management* yaitu; (1) kepuasan karyawan, dapat dikatakan bahwa sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Handoko, 2001), (2) Peningkatan Kinerja Karyawan, dapat dilakukan dengan memotivasi karyawan dan melakukan pelatihan-pelatihan terhadap karyawan agar kinerjanya tidak menurun dan akan berdampak baik bagi organisasinya.

3) *Customer Focus*

Kepuasan pelanggan dapat dirasakan setelah pelanggan membandingkan pengalaman mereka dalam melakukan pembelian barang/jasa dari penjual atau penyedia barang/jasa dengan harapan dari pembeli itu sendiri. Harapan tersebut terbentuk melalui pengalaman pertama mereka dalam membeli suatu barang/jasa, komentar teman dan kenalan, serta janji dan informasi pemasar dan pesaingnya. Pemasar yang ingin unggul dalam persaingan tentu harus memperhatikan harapan pelanggan serta kepuasan pelanggannya.

Kotler (2004) menegaskan bahwa organisasi dapat mencapai pertumbuhan yang menguntungkan dengan membangun nilai kehidupan pelanggan yang tinggi. Temuannya yang selanjutnya menekankan bahwa bergerak dari tingkat mempelajari segmen pelanggan untuk membentuk produk mereka sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Barah dan Tee (2002) menyatakan bahwa mengelola hubungan dengan pelanggan akan menyadari tuntutan dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pada akhirnya menghasilkan kesuksesan jangka panjang.

Menurut Kotler (2014) adalah: Perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (atau hasil) yang diharapkan. Menurut Masood et al (2013) indikator dari *customer focus* yaitu; (1) mengetahui kebutuhan pelanggan, (2) menyelesaikan keluhan pelanggan, (3) pengaduan pelanggan digunakan sebagai bahan untuk melakukan perbaikan proses pelayanan, (4) sistem pengukuran kepuasan pelanggan.

Perusahaan perlu mengukur kepuasan pelanggan guna melihat umpan balik maupun masukan yang dapat diambil oleh perusahaan untuk keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Kotler (1999: 54) mengemukakan bahwa terdapat empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

- (1) Sistem keluhan dan saran. Setiap perusahaan yang berpusat pada pelanggan (*customer centered*) perlu memberikan kesempatan bagi pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka.
- (2) Survei kepuasan pelanggan. Perusahaan tidak dapat beranggapan bahwa sistem keluhan dan saran dapat menggambarkan secara lengkap kepuasan dan kekecewaan pelanggan. Perusahaan yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei berkala.
- (3) *Ghost Shopping* (pembeli bayangan). Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan sebagai pelanggan atau pembeli potensial produk perusahaan pesaing untuk melaporkan titik-titik kuat maupun titik-titik lemah yang mereka alami waktu membeli produk perusahaan maupun produk pesaing. *Ghost shopper* juga dapat mengamati cara penanganan setiap keluhan.
- (4) *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang beralih). Perusahaan sebaiknya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah berpindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal

ini terjadi dan supaya dapat mengambil kebijaksanaan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.

4) *Process Management*

Manajemen proses adalah rangkaian aktivitas perencanaan dan pengawasan kinerja suatu proses, terutama proses bisnis. Manajemen proses mengaplikasikan pengetahuan, ketrampilan, peralatan, teknik, serta sistem untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, mengukur, mengontrol, melaporkan, dan memperbaiki proses dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan atau laba.

Manajemen proses berkaitan dengan bagaimana desain organisasi dan mengenalkan produk dan layanan. Manajemen proses mengintegrasikan persyaratan produksi dan pengiriman termasuk manajemen hubungan dengan pemasok (Barah dan Tee, 2002). Deming (1986) mengatakan bahwa kualitas terletak pada penanganan dan pengendalian proses. Banyak peningkatan dalam organisasi yang menemukan peningkatan kinerja yang besar melalui proses perancangan ulang dan rekayasa. Menurut Masood et al (2013) indikator dari *process management* yaitu; (1) bekerja sama dalam pengembangan kualitas kinerja, (2) bekerja sama dalam perbaikan proses, (3) sistem yang efektif untuk mengukur kualitas kinerja.

5) *Information and Analysis*

Untuk memahami dan meningkatkan kinerja organisasi, informasi dan analisis memberikan pengukuran yang efektif dengan cara organisasi menganalisis data kinerja dan memahami keseluruhan kinerja organisasi (Barah dan Tee, 2002). Filosofi TQM menekankan pada pengambilan keputusan

berdasarkan fakta, yang meliputi analisis informasi tentang kebutuhan pelanggan, masalah operasional, dan keberhasilan upaya perbaikan. Selain itu, informasi dan analisis menggambarkan bagaimana manajemen melihat pemrosesan informasi sebagai bahan yang berguna untuk meningkatkan kinerja organisasi (Dean dan Bowen, 1994). Menurut Masood et al (2013) indikator dari *information and analysis* yaitu; (1) memahami kualitas, (2) kebijakan sumber daya manusia.

6) *Strategic Planning*

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Perencanaan Strategis (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001).

Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis (Brown, 2005).

Perencanaan strategis berfokus pada strategi keberhasilan perusahaan. Rencana dibuat untuk menarik pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis (Evans dan Lindsay, 1995). Tujuan utama perencanaan adalah dengan menekan pada kualitas untuk meningkatkan kinerja. Perbedaan antara prespektif TQM mengenai

perencanaan strategis dan perencanaan strategis perusahaan adalah strategis perusahaan mendefinisikan pelanggan mana yang harus dipusatkan di sisi lain, prespektif TQM berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan pelanggan yang berbeda. Menurut Masood et al (2013) indikator dari *strategic planning* yaitu; (1) menjaga komunikasi kepada seluruh karyawan, (2) proses perencanaan yang terstruktur, (3) berfokus pada pencapaian terbaik.

7) *Organizational Performance*

Kinerja organisasi oleh Bastian (2001) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Kinerja organisasi berfokus pada kualitas kinerja dan kinerja operasional pada perusahaan. Dalam pembahasan ini, kinerja organisasi menjadi variabel yang menjadi efek dalam elemen TQM. Variabel kinerja organisasi yaitu; *leadership*,

people management, customer focus, process management, information and analysis, dan strategic planning (Masood et al, 2013)

d. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja organisasi. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja organisasi yaitu perbaikan kinerja dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis. Karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Angelina, 2012).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan *performance* yang meningkat (Putro, 2010). Tersziovski dan Samson (1999) dalam Putro (2010) meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang

dipilih terhadap faktor kinerja. Menurut Masood et al (2013) elemen TQM yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu: “*Leadership, People management, Process management, Customer Focus, Information and analysis, dan Strategic planning.*”

- 1) *Leadership*, tentang bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi karyawannya agar meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja organisasinya.
- 2) *People management*, tentang bagaimana pengembangan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk tercapainya kinerja organisasi yang lebih baik.
- 3) *Process management*, tentang bagaimana mengatur dan meningkatkan sistem maupun proses kerja untuk mencapai keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.
- 4) *Customer Focus*, tentang bagaimana keterlibatan mahasiswa dan *stakeholder* dengan organisasi untuk bertukar informasi agar mendapatkan keberhasilan pasar jangka panjang.
- 5) *Information and analysis*, tentang bagaimana menejer dapat menganalisa, meninjau ulang, dan meningkatkan kinerja melalui penggunaan data dan informasi di semua tingkatan dan di seluruh bagian organisasi.
- 6) *Strategic planning*, tentang bagaimana mengembangkan hasil kinerja dari baik ke yang lebih baik.

Menurut Bhat dan Cozzalino yang diikuti oleh Chairani dan lestari (2011) secara garis besar peranan TQM mencakup:

- 1) Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama kinerja, organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi setiap unit, dan yang terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
- 2) Kinerja karyawan dan budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselarakan untuk memenuhi harapan konsumen.
- 3) Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan karyawan untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, mengukur kemajuan dan kualitas.

e. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan oleh Mega Oktaviani (2012) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Bandung”, melakukan pengendalian mutu produk melalui pengendalian mutu yang tidak sesuai, melakukan tindakan korektif dan tindakan pencegahan serta melakukan perbaikan berkesinambungan. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan keunggulan mutu yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan keunggulan daya saing perusahaan.

Masood ul Hassan (2013) dengan judul “*Realitionsip Between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study Of Manufacturing Sector Of Pakistan*”. Penelitian dilakukan dengan analisis regresi liner berganda dengan hasil yang dapat disimpulkan bahwa: Fokus pada

pelanggan menjadi faktor dari TQM yang sangat mempengaruhi terhadap kualitas kinerja.

Prof. Dr. Mermet Karahan (2012) dengan judul “*The Determination of The Effect Level On Employee Performance of TQM: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey*”. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa: TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan tingkat kepuasan pegawai dipengaruhi oleh tempat mereka bekerja.

Fitriyah dan Ningsih (2013) dengan judul “Karakteristik *Total Quality Management* dalam mempengaruhi Kinerja Manajerial” untuk menganalisis hubungan *Total Quality Manajement* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajemen menggunakan analisis linier berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan, serta variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial

Musran Munizu (2010) dengan judul “Praktik TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi PT. Telkom Tbk. Cabang Makasar)”, hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa praktik TQM terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen SDM; dan (6) manajemen proses. Ke enam elemen ini mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor

kepemimpinan manajemen yang diwujudkan dalam bentuk dukungan yang kuat adalah sangat penting bagi keberhasilan implementasi TQM.

Tabel 4. Penelitian Terdahulu

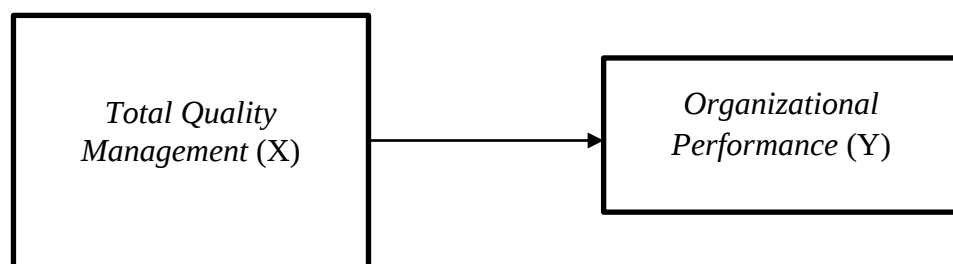
No	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Mega Oktaviani (2012)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Bandung	Analisis Jalur	Varianbel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Masood ul Hassan (2013)	<i>Realitionsip Between TQM Elements and Organizational Performance: An Empirical Study Of Manufacturing Sector Of Pakistan</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	Fokus pada pelanggan menjadi faktor dari TQM yang sangat mempengaruhi terhadap kualitas kinerja.
3.	Prof. Dr. Mehmet Karahan (2012)	<i>The Determination of The Effect Level On Employee Performance of TQM: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey</i>	Analisis Multivariat	1. TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. Tingkat kepuasan pegawai dipengaruhi oleh tempat mereka bekerja.
4.	Hadijah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013)	Karakteristik Total Quality Management (TQM) dalam mempengaruhi kinerja Manajerial	Analisis Regresi Linear Berganda	1. variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan, serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja

				manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
5.	Musran Munizu (2010)	Praktik TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi PT. Telkom Tbk. Cabang Makasar)	SEM	Variabel perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM, dan manajemen proses adalah positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Berbagai sumber diolah, tahun 2018

f. Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan bagaimana unsur TQM mempengaruhi kinerja organisasi. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah meningkatkan TQM guna tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan *performance* yang meningkat (Putro, 2010). Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut:



Gambar 1. Pemikiran Penulis

g. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian ditanyakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, *Total quality management (X)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performace (Y)*.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan pembahasan data terhadap penelitian yang dilakukan melalui analisis pengukuran kinerja organisasi pada Universitas Negeri Padang menggunakan metode *Total Quality Management* (TQM) maka dari penelitian ini diambil kesimpulan, yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Total quality management* terhadap *organizational performace*.

Dengan demikian apabila Universitas Negeri Padang meningkatkan *Total Quality Management* maka akan secara simultan kinerja organisasinya juga akan membaik, karena pengaruh dari TQM sebesar 72,8% sangat pengaruh kuat untuk mempengaruhi kinerja organisasi pada Universitas Negeri Padang.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan diatas menunjukkan bahwa variabel TQM secara simultan berpengaruh secara terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Negeri Padang telah mampu menerapkan *total quality management* dengan baik. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada manajemen puncak agar tetap mempertahankan penerapan *total quality management* di Universitas Negeri Padang secara berkesinambungan karena penerapan TQM secara berkelanjutan di dalam organisasi tersebut akan akan bermanfaat terhadap organisasi tersebut untuk menghadapi persaingan global yang semakin hari kian memanas antar para pesaing.

C. Saran

Saran yang dapat diberikan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian, bukan hanya ketua prodi S1 tetapi juga ketua prodi lainnya di Universitas Negeri Padang, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
- 2) Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak hanya pada Universitas Negeri Padang tetapi juga pada universitas-universitas lainnya, sehingga permasalahan dapat terlihat secara generalisasi.
- 3) Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti seiring dengan perubahan dan perkembangan waktu.