

Analisis Penerapan Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

(studi pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik)

Analysis of Total Quality Management Implementation in Improving Managerial Performance

¹ Firdaus Rizky Hidayat, ² Rini Lestari, ³ Yuni Rosdiana

^{1,2,3} Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung
, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹ dausfts93@gmail@gmail.com , ² unirinilestari@gmail.com , ³ yuni_sjafar@yahoo.com

Abstract. The tight competition of the global market today, the company is required to improve the quality of goods and services produced, so all companies are competing to improve their performance through continuous improvement in business activities focused on consumers. TQM is a concept of improvement that is carried out continuously, which involves all elements and employees at each level of the organization in order to achieve the best quality in all aspects of the organization through the management process. The purpose of this study was to determine managerial performance at Balai Besar Bahan dan Barang Teknik in improving managerial performance. This study uses descriptive methods and case studies and uses a quantitative approach carried out at the Balai Besar Bahan dan Barang, while the data sources used are primary data sources and secondary data sources using interview techniques, questionnaires and documentation. Determination of respondents in filling out this research questionnaire was chosen based on the number of Managers / Section Heads at the Balai Besar Bahan dan Barang as many as 22 respondents. The Total Quality Management (TQM) that has been implemented at Balai Besar Bahan dan Barang has a very good drive for improving managerial performance. All dimensions contained in Total Quality Management can encourage managerial performance in all aspects. Each dimension has the driving force for managerial performance in a company to continuously improve and improve its performance. The role of the Manager / Section Head at Balai Besar Bahan dan Barang and Goods is one of the factors that drives the company to produce high-quality goods or services.

Keywords: Total Quality Management, TQM, managerial performance

Abstrak. Ketatnya persaingan pasar global saat ini maka perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas barang maupun jasa yang dihasilkan, maka seluruh perusahaan berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya melalui perbaikan berkelanjutan pada kegiatan bisnis yang terfokus pada konsumen. TQM merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan studi kasus serta menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan di Balai Besar Bahandan Barang Teknik, adapun sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder dengan menggunakan teknik wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Penentuan responden dalam mengisi kuisisioner penelitian ini dipilih berdasarkan jumlah Manajer/Kepala Seksi yang ada di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik sebanyak 22 orang responden. *Total Quality Management* (TQM) yang telah diterapkan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik memiliki dorongan yang sangat baik untuk peningkatan kinerja manajerial. Seluruh dimensi yang terdapat dalam *Total Quality Management* bisa mendorong peningkatan kinerja manajerial dalam semua aspek. Setiap dimensinya memiliki daya dorong agar kinerja manajerial dalam suatu perusahaan secara terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Peran Manajer/Kepala Seksi di Balai Besar Barang dan Barang Teknik menjadi salah satu faktor yang mendorong perusahaan tersebut menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas tinggi.

Kata Kunci : Total Quality Management, TQM, kinerja manajerial

A. Pendahuluan

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin, agar unggul dalam persaingan. Untuk tetap bertahan dalam lingkungan persaingan saat ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif serta pelaku bisnis harus mempertimbangkan faktor eksternal perusahaan yang semakin sulit diprediksi oleh perusahaan.

Tujuan organisasi saat ini telah bergeser ke arah fokus pada kepuasan konsumen yang saat ini lebih menuntut kualitas yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhannya seperti yang diungkapkan oleh Edwin S Schecter (dalam Hansen dan Mowen, 2009:269)

Dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2003:64).

Total Quality Management (TQM) merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dalam persaingan global dengan menghasilkan jasa berkualitas terbaik. *Total Quality Management* memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks, dan cepat perubahannya. Konsep dan metode *Total Quality Management* memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. *Total Quality Management* mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja

manajerialnya. *Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005:22).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) ?
2. Bagaimana kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T)?
3. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T)?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T)
2. Untuk mengetahui kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T).
3. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T).

B. Landasan Teori

Konsep TQM berasal dari tiga kata yaitu total, *quality*, dan *management*. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/mutu. Terkait dengan mutu sebagai fokus utama, ada beberapa definisi mengenai mutu. Berikut adalah beberapa definisi mutu menurut para ahli dalam (Ismanto,

2009: 64), Crosby mendefinisikan mutu sebagai “tercukupinya kebutuhan” (*conformance to requirement*). Juran dan Gray mendefinisikan mutu sebagai “baik untuk digunakan” (*fitness for use*). Fred Smith, CEO General Express mengartikan kualitas sebagai kinerja standar yang diharapkan oleh pemakai produk atau jasa (*customer*). Sedangkan *General Service Administration (GSA)* mendefinisikan kualitas adalah pertemuan kebutuhan customer pada awal mula dan setiap saat. Menurut Goetsch dan Davis dalam (Siswanto, 2007: 195), mutu (*quality*) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu. Kata total (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus menerus (Sallis, 2011: 74). Unsur ketiga dari TQM adalah kata *management*, yang merupakan konsep awal dari TQM itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*” yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang

dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (staffing), negoisasi, dan perwakilan/representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965) dalam Eker (2007) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A (2008).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik
Gambaran *Total Quality Management*

pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik akan dideskripsikan dari hasil jawaban responden. Penilaian dilihat berdasarkan jumlah skor dari masing-masing pernyataan. Skor variabel *Total Quality Management* selanjutnya dikriteriakan berdasarkan pada skor tertinggi dan skor terendah. Data penelitian yang diperoleh dari 22 orang responden, menunjukkan akumulasi skor untuk 31 pernyataan dari variabel *Total Quality Management*. Dari tanggapan 22 orang responden dan 31 item pernyataan, didapat total skor sebesar 3012, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2865 sampai dengan 3410. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik termasuk ke dalam kriteria sangat baik. Berikut hasil keseluruhan tanggapan responden :

Tabel 4 1. Hasil Tanggapan Responden Tentang Total Quality Management

Dimensi	Skor	Kriteria
Fokus pada pelanggan	680	Sangat Baik
Obsesi terhadap kualitas	294	Sangat Baik
Pendekatan ilmiah	294	Sangat Baik

Komitmen jangka panjang	195	Sangat Baik
Kerjasama tim (teamwork)	189	Sangat Baik
Perbaikan secara berkesinambungan	290	Sangat Baik
Pendidikan dan pelatihan	296	Sangat Baik
Kebebasan yang terkendali	193	Sangat Baik
Kesatuan tujuan	198	Sangat Baik
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	387	Sangat Baik

Sumber : Hasil Perhitungan

2. Kinerja Manajerial di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik

Berikut hasil keseluruhan tanggapan responden mengenai 8 dimensi kinerja manajerial yaitu:

Tabel 4 2. Hasil Tanggapan Responden Tentang Kinerja Manajerial

Dimensi	Skor	Kriteria
Kinerja Perencanaan	97	Sangat Baik
Kinerja Investigasi	101	Sangat Baik
Kinerja Pengkoordinasian	99	Sangat Baik
Kinerja Evaluasi	97	Sangat Baik
Kinerja Pengawasan	100	Sangat Baik
Kinerja Pengaturan Staff	93	Sangat Baik
Kinerja Negosiasi	131	Sangat Baik
Kinerja Perwakilan	98	Sangat Baik

Sumber : Hasil Perhitungan

Total Quality Management merupakan pendekatan untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Maka *Total Quality Management* (TQM) sebagai strategi dan filosofi manajemen mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan seluruh manajer dan karyawan suatu perusahaan untuk saling bekerja sama dimana melibatkan sepuluh karakteristik TQM yaitu: fokus

pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (teamwork), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik. Maka penerapan TQM dalam suatu perusahaan bisa memberi manfaat antara lain dapat mencapai persaingan dan keuntungan, serta harus didukung dengan kinerja manajerial yang baik agar dapat terealisasi.

3. Analisis Penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik

Berikut penulis akan menganalisa penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja manajerial perdimensi:

1) Analisis *Total Quality Management*: Fokus Pada Pelanggan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Fokus pada pelanggan adalah salah satu dimensi dari *Total Quality Management*. Fokus kepada pelanggan bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Fokus kepada pelanggan dalam TQM merupakan upaya perusahaan untuk menyediakan produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan. Dalam penelitian ini indikator atau pertanyaan yang difokuskan dalam TQM fokus kepada pelanggan antara lain terdiri dari tujuh indikator yaitu: visi, komitmen dan suasana kerja, penajajaran dengan pelanggan untuk membangun komunikasi yang baik, memiliki kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan, memanfaatkan informasi dari pelanggan, mendekati para pelanggan guna memberikan pelayanan yang terbaik, ingin meningkatkan kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan,serta melakukan penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa TQM yaitu fokus kepada pelanggan mendorong meningkatnya kinerja manajerial berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, serta kebutuhan mandiri perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan

indikator dari TQM yaitu fokus kepada pelanggan akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan Balai Besar Barang dan Barang Teknik ke arah yang lebih baik. Hasil ini mendorong pada implementasi TQM di perusahaan dimana perusahaan secara terus menerus harus fokus kepada pelanggan dalam kaitannya dengan perbaikan TQM perusahaan secara berkelanjutan sehingga kinerja manajerial secara keseluruhan akan terus mengalami peningkatan terus menerus. Fokus pada pelanggan adalah salah satu dorongan yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja manajer, jika manajer berperan dengan baik, secara keseluruhan akan baik juga untuk perusahaan tersebut.

2) Analisis *Total Quality Management*: Obsesi Terhadap Kualitas Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Obsesi terhadap kualitas adalah salah satu dimensi yang di miliki oleh *Total Quality Management*. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Pada penelitian ini obsesi terhadap kualitas terdapat tiga indikator pernyataan yaitu: terobsesi untuk memenuhi kualitas yang diharapkan pelanggan, berusaha melakukan setiap aspek berdasarkan perspektif pelanggan, menekankan pada kualitas produk dan proses. Setiap indikator dalam obsesi terhadap kualitas memiliki hasil nilai yang besar dan masuk pada kriteria sangat baik pada kuisioner yang telah disebar dan dipaparkan secara detail sebelumnya.

Selain itu, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa obsesi terhadap kualitas memiliki dorongan kepada manajer di Balai Besar Bahan dan

Barang teknik dalam meningkatkan kinerjanya. *Enough is never good enough* telah diterapkan, yang berarti secara terus menerus kualitas pada barang ataupun jasa di B4T akan selalu mengalami peningkatan. Dalam penelitian ini seluruh manajer/kepala seksi di B4T selalu menjunjung tinggi kepuasan pelanggan, selalu tidak puas dengan hasil yang sudah baik, dan selalu memberikan yang terbaik dari semua yang terbaik dengan cara memenuhi kualitas para pelanggan, selalu melakukan setiap aspek berdasarkan perspektif yang ada, dan selalu menekankan kualitas produk ataupun jasanya.

3) Analisis *Total Quality Management*: Pendekatan Ilmiah Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Hal ini selaras dengan tugas para Manajer/Kepala Seksi di suatu perusahaan. Dalam penelitian ini Pendekatan Ilmiah memiliki tiga indikator pernyataan yaitu: dalam pengambilan keputusan terlebih dahulu mengumpulkan data/bukti, mengkaji data/bukti, dan memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi, memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan, melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.

Dari tiga pernyataan yang telah disebarkan melalui kuisioner, terlihat jelas akan kinerja manajerial yang mengalami peningkatan. Setiap manajer/kepala seksi di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik selalu memperhatikan setiap aspek dalam melakukan pengambilan keputusan, selalu memantau prestasi melalui bukti

pekerjaan dan selalu terus menerus melakukan perbaikan dengan solusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan diterapkannya metode *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik mendorong setiap lapisan manajer/kepala seksi untuk terus menerus meningkatkan kinerjanya.

4) Analisis *Total Quality Management*: Komitmen Jangka Panjang Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini komitmen jangka panjang terdapat dua pernyataan yaitu: memiliki komitmen jangka panjang untuk memproduksi barang yang berkualitas, Selama ini terjadi perubahan budaya terkait dengan target perusahaan.

Dari dua pernyataan yang sudah disebarkan melalui kuisioner, para manajer/kepala seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik, yang berarti penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik pada dimensi komitmen jangka panjang telah dijalankan dengan baik. Pada saat komitmen jangka panjang diterapkan, kinerja manajerial mengalami peningkatan, karena terjadinya perubahan budaya terkait dengan tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan lebih bisa bersaing dengan perusahaan lain karena memiliki komitmen jangka panjang untuk menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas.

5) Analisis *Total Quality Management*: Kerjasama Tim (*teamwork*) Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini kerja sama tim (*teamwork*) terdapat dua pernyataan yaitu: membentuk pola kerja tim dalam pemecahan masalah, membuat motivasi

dalam tim dalam mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya. Dari dua pernyataan yang sudah disebar melalui kuisioner, para manajer/kepala seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik, yang berarti penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Barang dan Barang Teknik telah menjalankan kerja sama tim dengan baik. Hal ini sangat mendorong meningkatnya kinerja manajerial pada perusahaan tersebut. Setiap manajer/kepala seksi di Balai Besar Barang dan Barang Teknik selalu membuat pola kerja tim dalam memecahkan suatu masalah yang ada pada perusahaan. Selain itu manajer/kepala seksi selalu membuat motivasi dalam tim guna mempermudah pemecahan masalah serta menerapkan setiap solusi yang telah disiapkan.

Dengan paparan sebelumnya berarti penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Barang dan Barang Teknik selalu meningkatkan kinerja manajerial. Dengan meningkatnya manajerial maka seluruh aspek di perusahaan tersebut akan meningkat, dari kualitas barang atau jasa yang dihasilkan ataupun dalam semua unsur yang ada di dalam suatu perusahaan. Dalam persaingan internal perusahaan bisa lebih memotivasi antara setiap divisi serta dalam persaingan eksternal perusahaan akan lebih mudah beradaptasi dalam melewatinya.

- 6) Analisis *Total Quality Management*: Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini, dimensi perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki tiga

indikator yaitu: melakukan perencanaan pemecahan masalah untukantisipasi jika terjadi suatu masalah, melakukan pemilihan pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien, melakukan evaluasi cara kerja dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dari tiga pernyataan yang sudah disebar melalui kuisioner, para manajer/kepala seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik. Dapat dilihat manajer/kepala seksi di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik selalu memperhatikan antisipasi pada suatu masalah serta melakukan pemilihan pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien.

Penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Barang dan Barang Teknik pada dimensi perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki hasil yang sangat baik, karena setiap manajer/kepala seksi meningkatkan kinerjanya untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Manajer/kepala seksi selalu siap menghadapi masalah dan selalu mempunyai solusi atas segala masalahnya. Manajer/kepala seksi pasti selalu memperhatikan dan memperbaiki kinerjanya secara terus menerus demi menghasilkan produk ataupun jasa yang berkualitas tinggi.

- 7) Analisis *Total Quality Management*: Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini dimensi pendidikan dan pelatihan mempunyai tiga pernyataan yaitu: merencanakan program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai, mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk peningkatan kompetensi pegawai, setiap karyawan mendapatkan program pendidikan dan pelatihan secara berkala. Dari tiga pernyataan yang

sudah disebar melalui kuisioner, para Manajer/Kepala Seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik, yang berarti di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik mempunyai program pendidikan maupun pelatihan yang telah berjalan dengan baik.

Manajer/Kepala Seksi di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik berusaha meningkatkan kinerjanya demi meningkatkan semua level karyawannya, yang berarti dimensi pendidikan dan pelatihan meningkatkan kinerja manajerial, karena bila semua level karyawan di B4T mendapatkan pendidikan dan pelatihan, secara bersamaan manajer/kepala seksi harus lebih siap untuk memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan tersebut. Penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Barang dan Barang Teknik dalam dimensi pendidikan dan pelatihan sangat berperan dalam meningkatnya kinerja manajerial pada perusahaan tersebut, karena bukan hanya karyawannya saja yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan, jajaran manajer/kepala seksi juga turut serta mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara terus menerus. Karena saat ini perusahaan harus bisa mengikuti perkembangan zaman, semakin canggihnya teknologi maka pengoprasianya pun pasti mengalami perbedaan. Jika perusahaan tidak bisa beradaptasi akan mengakibatkan adanya perubahan kualitas pada produk atau jasa yang dihasilkan.

8) Analisis *Total Quality Management*: Kebebasan Yang Terkendali Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini dimensi kebebasan yang terkendali mempunyai

dua pernyataan yaitu: selama ini mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah namun tetap diberi batasan dalam keterlibatan karyawan tersebut. Dari dua pernyataan yang sudah disebar melalui kuisioner, para Manajer/Kepala Seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik.

Dengan hasil diatas bisa dijelaskan bahwa setiap level karyawan yang ada di Balai Besar Barang dan Barang Teknik mempunyai rasa memiliki pada perusahaannya dan selalu dilibatkan untuk pengambilan keputusan. Manajer/Kepala Seksi tidak langsung mengambil keputusan, Manajer/Kepala seksi di Balai Besar Barang dan Barang Teknik selalu melibatkan semua level karyawan, agar terciptanya keharmonisan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja Manajer/Kepala Seksi dan semua level karyawan dalam menghasilkan produk maupun jasa.

9) Analisis *Total Quality Management*: Kesatuan Tujuan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini dimensi kesatuan tujuan mempunyai dua pernyataan yaitu: para karyawan dan atasan memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai visi perusahaan, adanya kesepakatan antara karyawan dan manajemen terkait dengan tugas dan peraturan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari dua pernyataan yang sudah disebar melalui kuisioner, para Manajer/Kepala Seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat

baik.

Penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik terutama dalam dimensi kesatuan tujuan mendorong kinerja manajerial meningkat, karena semua Manajer/Kepala Seksi memiliki tujuan yang sama mencapai visi perusahaan serta adanya kesepakatan antar karyawan dan manajemen terkait tugas dan peraturan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan tujuan ini salah satu dimensi yang mempersatukan semua jajaran di perusahaan untuk menjalankan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan, menghasilkan produk ataupun jasa yang berkualitas tinggi. Berdasarkan hasil kuisisioner yang telah dipaparkan sebelumnya penerapan *Total Quality Management* di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik telah sangat baik diterapkan dan sangat mendorong meningkatnya kinerja manajerial, karena Manajer/Kepala Seksi harus bisa menjadi contoh karyawannya. Jika Manajer/Kepala Seksi memberikan contoh yang baik maka baik pula karyawannya. Jika semua telah baik maka baik pula hasilnya.

10) Analisis *Total Quality Management*: Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai empat pernyataan yaitu: memberi tanggung jawab kepada karyawan, melatih karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab, memberikan komunikasi dan umpan balik terhadap karyawan mengenai keterlibatannya, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan sebagai tanda kontribusi

mereka terhadap perusahaan. Dari empat pernyataan yang sudah disebar melalui kuisisioner, para Manajer/Kepala Seksi memberikan jawaban yang selaras dengan skor yang tinggi dan masuk pada kategori sangat baik.

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik mendorong jajaran Manajer/Kepala Seksi untuk meningkatkan kinerja dan pengawasan, karena di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik karyawan diberi tanggung jawab. Selain itu di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik telah menerapkan TQM, maka setiap Manajer/Kepala Seksi serta seluruh jajaran perusahaan yang bekerja secara optimal akan diberi penghargaan dan pengakuan sebagai tanda kontribusi kepada perusahaan. Kinerja manajerial di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik secara terus menerus mengalami peningkatan, karena seluruh jajaran perusahaan berlomba-lomba memberikan yang terbaik untuk perusahaan, karena terdapat "rasa memiliki" yang tinggi terhadap perusahaan, serta adanya penghargaan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik maka pada akhir penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik dinilai sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang

terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang pada umumnya sudah dilaksanakan dengan sangat baik. Hanya saja pada dimensi kerja sama tim (*teamwork*) mendapatkan nilai yang paling rendah, sehingga harus ada peningkatan dengan cara mengadakan pelatihan pola kerjasama tim.

2. Kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik dinilai sangat baik, penilaian kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik terdiri dari 8 indikator kegiatan-kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi pengawasan, pengaturan staff, negoisasi, dan perwakilan. Namun pada indikator pengaturan staff memiliki nilai yang paling rendah, harus adanya peningkatan dengan cara Manajer/Kepala Seksi bersikap tegas dalam pengambilan keputusan untuk setiap staffnya dan melakukan perekrutan staff berdasarkan kemampuan staff tersebut.
3. *Total Quality Management* (TQM) yang telah diterapkan di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik memiliki dorongan yang sangat baik untuk peningkatan kinerja manajerial. Seluruh dimensi yang terdapat dalam penerapan *Total Quality Management* bisa mendorong peningkatan kinerja manajerial dalam semua aspek. Setiap dimensinya memiliki daya dorong agar kinerja manajerial dalam perusahaan secara terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Peran

Manajer/Kepala Seksi di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik menjadi salah satu faktor yang mendorong perusahaan tersebut menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas tinggi.

E. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran yang diberikan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penerapan TQM pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik dinilai sangat baik, namun dimensi kerjasama tim memiliki nilai yang paling rendah diantara dimensi yang lain sehingga perlu adanya peningkatan dengan cara Manajer/Kepala Seksi harus lebih sering mengadakan kerja tim.
2. Kinerja manajerial pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik berdasarkan hasil penelitian dinilai sangat baik, namun kinerja pada Balai Besar Bahan dan Barang Teknik harus lebih ditingkatkan, melihat dalam indikator pengaturan staff disana yang memiliki nilai yang paling rendah, dengan cara harus adanya ketegasan dari para Manajer/Kepala Seksi di Balai Besar Bahan dan Teknik untuk mengatur staffnya sesuai *SOP*.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. Menggunakan judul yang sama dengan metode deskriptif dan studi kasus serta menggunakan pendekatan kuantitatif, namun dengan unit analisis yang berbeda, sehingga adanya pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Mengkaji lebih dalam tentang kinerja manajerial di Balai Besar Bahan dan Barang Teknik berdasarkan indikator yang

diterapkan pada perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

Hansen Dan Mowen, 2009, Akuntansi Manajemen, Edisi 8, Jakarta, Penerbit Salemba Empat.

Ishikawa, Kaoru. (2005). *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Ismanto, Kwat. (2009). *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua. Bogor: Ghalia Indonesia.

Sallis, Edward. (2010). *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu terpadu Pendidikan)*. Penerjemah: Riyadi, Ahmad Ali. Yogyakarta: Ircisod.

Sallis, Edward. (2011). *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: Ircisod

Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset.