

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

2.1.1 *Pengertian Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) dalam bahasa Indonesia manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari *International Organization for Standardization* (ISO), *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen untuk suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

Menurut Ishikawa dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:4), TQM di artikan sebagai: “Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.” Menurut Richard L Daft (2006:543) TQM merupakan: “Komitmen seluruh organisasi untuk menanamkan kualitas dalam setiap aktivitas lewat perkembangan yang berkelanjutan.” Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2008), pengertian TQM adalah: “Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Dari definisi-definisi tentang *Total Quality Management* di atas dapat diuraikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu Total (keseluruhan). Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari tiga kata dimilikinya, Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

2.1.2 Karakteristik *Total Quality Management*

Karakteristik TQM yang dikembangkan oleh D.L Goetsch dan S Davis (1994) dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:15-18) ada sepuluh akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan
 Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap kualitas
 Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.
3. Pendekatan ilmiah
 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. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen jangka panjang
 TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerjasama tim
 Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan secara berkesinambungan
 Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.
7. Pendidikan dan pelatihan
 Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan

didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.3 Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:11), manfaat atau pengaruh *Total Quality Management* dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan (manfaat rute pasar) dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan (manfaat rute biaya). Manfaat dan pengaruhnya tampak pada gambar berikut:



Sumber: Tunggal, A.W. (1933). *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, p.6. dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:11).

Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management*

Berdasarkan gambar 2.1 pada rute pertama (rute pasar), perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Pada rute kedua (rute biaya), perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Total Quality Management memberikan jaminan bagi pelanggan, bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan mereka.

2.2 Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja salah satu aspek yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Terdapat beberapa definisi tentang kinerja menurut para ahli.

Menurut Mahoney *et al.* (1963) dalam Hikmah Hasanah (2013:14) pengertian kinerja merupakan :

Kinerja (*performanee*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kinerja menurut Eric A. Helfert (1996) dalam Hadi setya pratama (2014:15), kinerja merupakan :

Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Pengertian kinerja menurut Stolovitch dan Keeps dalam Erin Damayanti (2014:10), merupakan:

Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Pengertian Kinerja Manajerial menurut James A.F. Stoner (1992) dalam Nur Azlina (2014:7): “Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut M.N. Nasution (2005) dalam Intan Ratna Dewi (2013:3) pengertian kinerja manajerial adalah: “Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain”.

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan.

2.2.3 Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mintje Nastiti (2013) dalam Hadi setya pratama (2014:17) pada penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan-kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur

hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. **Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)**
Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.
4. **Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)**
Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. **Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)**
Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.
6. **Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)**
Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.
7. **Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)**
Kinerja negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.
8. **Kinerja Perwakilan (*Representating*)**
Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.2.4 Tingkatan Manajerial

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:

1. Manajer lini pertama
2. Manajer menengah
3. Manajer puncak

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Manajer lini pertama**
Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan

kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Total quality management merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Penelitian Dwi Suhartini (2007), Yuda Adi Khrishna (2007), Zulaika (2008), Pandapotan Haloho (2008), Novia Zayetri (2011), Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012), Dhita Bachryan Yuniasari (2013), Hadi Setya Pratama (2014), dan Amin Prasetyo Hadi (2014) tentang pengaruh *Total Quality Managemnt* terhadap kinerja manajerial hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan, tetapi hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Maya Sari (2009), Harianti Susanti Pane (2010), Nur Azlina, Rusli, Desmiyawati dan Desi Natalia (2012), dan Intan Ratna Dewi (2013) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan.

2.3.2 Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajerial

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:165-166):

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim.
Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.
2. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku.
Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.
Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
4. Orang beradaptasi terhadap perubahan.
Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Perusahaan harus melakukan kerjasama tim guna mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda. Penelitian Eddy Purnomo (2006), Pratama Herdiyanto (2010), dan Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012) tentang pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja manajerial secara parsial, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial), namun pada penelitian Dewi Maya Sari (2009), dan Harianti Susanti Pane (2010) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial).

2.3.3 Pengaruh Pelibatan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Manajerial

Sumber daya manusia merupakan inti dan penggerak dari seluruh kegiatan pada setiap perusahaan, karena tanpa adanya manusia suatu kegiatan tidak

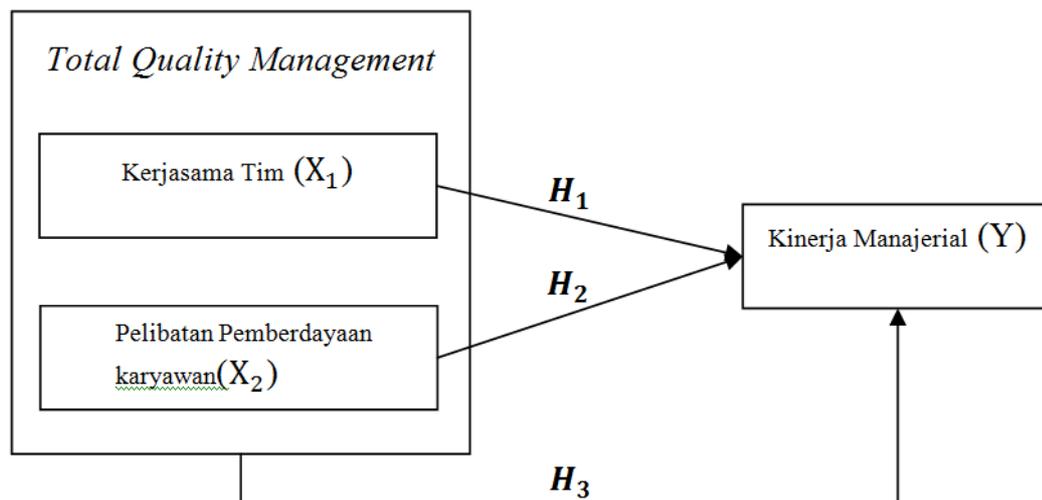
mungkin dapat berjalan. Setiap organisasi pastinya mengharapkan tenaga kerja/pegawai yang memiliki keahlian, keterampilan serta diimbangi dengan efisiensi dan efektifitas kerja. Peningkatan kinerja para pegawai tersebut tidak saja menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Karena dengan kinerja yang baik secara teoritis dapat mencapai tingkat pengembangan karir pegawai yang lebih baik pula. Pelibatan Pemberdayaan Karyawan merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengikutsertakan karyawannya dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2009:128). Selain itu, perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi diri dengan melakukan hal-hal baru yang dapat memperbaiki perusahaan ke arah yang lebih baik. Tujuan pelibatan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai lebih terhadap pelanggan (*customer value*). Dasar pemikiran diadakan pelibatan pemberdayaan karyawan adalah bahwasanya hal ini merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik ke arah peningkatan daya saing perusahaan. Pelibatan pemberdayaan karyawan akan berarti apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Kesalahan umum yang harus dihindari pada saat mengimplementasikan pelibatan pemberdayaan karyawan antara lain sebagai berikut (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003:135):

- a) Memulai kegiatan tanpa adanya strategi sistemik.
- b) Memulai kegiatan tanpa adanya kepemimpinan yang aktif dari manajemen.
- c) Rencana dan harapan yang tidak realistis.
- d) Mengharapkan pelibatan akan ada akhirnya.

Pelibatan pemberdayaan karyawan bagi para pegawai merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar para pegawai dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012), tentang pengaruh pelibatan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

pelibatan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial).

Kerangka berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2010:89). Berikut ini adalah kerangka yang digunakan dalam penelitian ini



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel bebas (independen) yaitu *Total Quality Management* yang terdiri dari subvariabel Kerjasama Tim (X), Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X) mempengaruhi variabel terikat (dependen) yaitu Kinerja Manajerial (Y), baik secara simultan maupun secara parsial. Diukur dengan menggunakan kuesioner yang diberi skor dengan menggunakan skala likert.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : Diduga Kerjasama tim berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

H₂ : Diduga Pelibatan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

H₃ : Diduga *Total Quality Management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

2.5 Peneliti Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dari *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2.1 Tinjauan Peneliti Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Variabel Penelitian | Persamaan dan Perbedaan | Hasil |
|----|---------------------------|---|--|--|---|
| 1 | Amin Prasetyo Hadi (2014) | Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati | Variabel X: Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X1), Fokus pada Pelanggan (X2), Perbaikan Berkesinambungan (X3), Pendidikan dan Pelatihan(X4) Variabel Y: Kinerja Manajerial | Persamaan: Variabel X: Pelibatan Pemberdayaan Karyawan Variabel Y: Kinerja Manajerial Perbedaan: Variabel X: Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan. Perusahaan: Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyosa, Kabupaten Pati. | TQM berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial |

| No | Peneliti | Judul | Variabel Penelitian | Persamaan dan Perbedaan | Hasil |
|----|---|---|---|---|---|
| 2 | Hadih Fitriyah dan Lilis Cahaya Ningsih (2012) | Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada PT X | Variabel X: Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X1), Fokus Pada Pelanggan (X2), Perbaikan Berkesinambungan (X3), Pendidikan dan Pelatihan (X4) Variabel Y: Kinerja Manajerial | Persamaan: Variabel X: Pelibatan Pemberdayaan Karyawan Variabel Y: Kinerja Manajerial Perbedaan: Variabel X: Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan. Perusahaan: PT X | TQM berpengaruh positif secara simultan tetapi secara parsial hanya tiga variabel yang berpengaruh: fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan dan pelibatan pemberdayaan n karyawan |
| 3 | Hadi Setya Pratama (2014) | Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pupuk Sridjaja Palembang | Variabel X: Kerjasama Tim (X1) dan Pendidikan dan Pelatihan (X2) Variabel Y: Kinerja | Persamaan: Variabel X: Kerjasama Tim Variabel Y: Kinerja Manajerial Perbedaan: Variabel X: | TQM berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial |

| No | Peneliti | Judul | Variabel Penelitian | Persamaan dan Perbedaan | Hasil |
|----|----------------|--|---|---|--|
| | | | Manajerial | Pendidikan dan Pelatihan Perusahaan: PT Pupuk Sridjaja Palembang | |
| 4 | Zulaika (2008) | Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk. | Variabel X: Pelibatan Peberdayaan Karyawan (X1), Fokus Pada Pelanggan (X2), Perbaikan Berkesinambungan (X3), Pendidikan dan pelatihan (X4) Variabel Y: Kinerja Manajemen | Persamaan: Variabel X: Pelibatan Peberdayaan Karyawan Variabel Y: Kinerja Manajemen Perbedaan: Variabel X: Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan Perusahaan: PT PP Lonsum Indonesia Tbk | TQM berpengaruh positif secara simultan tetapi secara parsial hanya dua variabel yang berpengaruh yaitu: fokus pada pelanggan dan perbaikan berkesinambungan |

Sumber: Penelitian terdahulu 2008-2014