

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

2.1.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management secara harafiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Total Quality Management didefinisikan sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa dalam Tjiptono, 2003:4).

Menurut Ishikawa dalam Tjiptono (2003:4), *Total Quality Management* diartikan sebagai:

“perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Tjiptono (2003:4) *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai :

“suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”

Dari ketiga definisi di atas, *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas dan kinerja lain dalam perusahaan

2.1.2 Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (2003:15):

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 dihasilkan 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 Kriteria Balridge dalam *Total Quality Management*

Malcolm Balridge adalah orang yang menjabat *United States Secretary of Commerce* dari tahun 1981 sampai beliau meninggal pada Juli 1987. Kriteria Baldrige merupakan salah satu metode dalam perbaikan manajemen kualitas yang diciptakan oleh beliau yang berfokus pada manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*). Sampai tahun 2007, Kriteria Baldrige telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an Negara, termasuk Indonesia yang mengadopsinya menjadi *Indonesia Quality Awards (IQA) for BUMN* (Badan Usaha Milik Negara)

Dalam Tunggal (1998:96), sebagai suatu kumpulan prinsip-prinsip, Kriteria Balridge tidak menguntungkan satu sistem. Konsep-konsep penting dalam kriteria pengujian penghargaan *Balridge* adalah sebagai berikut:

1. Mutu adalah didefinisikan oleh pelanggan.
2. Kepemimpinan senior usaha perlu menciptakan nilai mutu yang jelas dan membangun nilai ke dalam *care* perusahaan.
3. Keunggulan mutu diperoleh dari sistem dan proses yang di desain dengan baik dan yang dilaksanakan dengan baik.
4. Perbaikan berkesinambungan haru merupakan bagian dari manajemen serta semua sistem dan proses
5. Perusahaan perlu mengembangkan tujuan serta juga rencana strategic dan operasional untuk mencapai kepemimpinan mutu
6. Memperpendek waktu tanggapan dari semua operasi dan proses dari kebutuhan perusahaan sebagai bagian dari usaha perbaikan mutu.
7. Operasi dan keputusan perusahaan harus didasarkan pada fakta dan data
8. Semua karyawan harus secara tepat dilatih dan dikembangkan serta dilibatkan dalam aktivitas mutu
9. Mutu desain dan pencegahan kesalahan harus merupakan unsur utama dalam sistem mutu
10. Perusahaan perlu mengkomunikasikan persyaratan mutu kepada pemasok dan bekerja untuk meningkatkan kinerja mutu pemasok.

Dalam Tunggal (1998:97), kriteria mutu *Malcolm Baldrige* berfokus pada tujuh area topik yang menjadi elemen dari TQM yang secara integral dan dinamis berhubungan yaitu: (1)*Leadership*, (2)*Information and Analysis* (3)*Strategic Quality Planning* (4)*Human Resource Utilization* (5)*Quality Assurance of Products and Services* (6)*Quality Results* (7)*Customer Satisfaction*.

Adapun penjelasan dari tujuh kriteria Baldrige tersebut dalam Supriyono (1999:231):

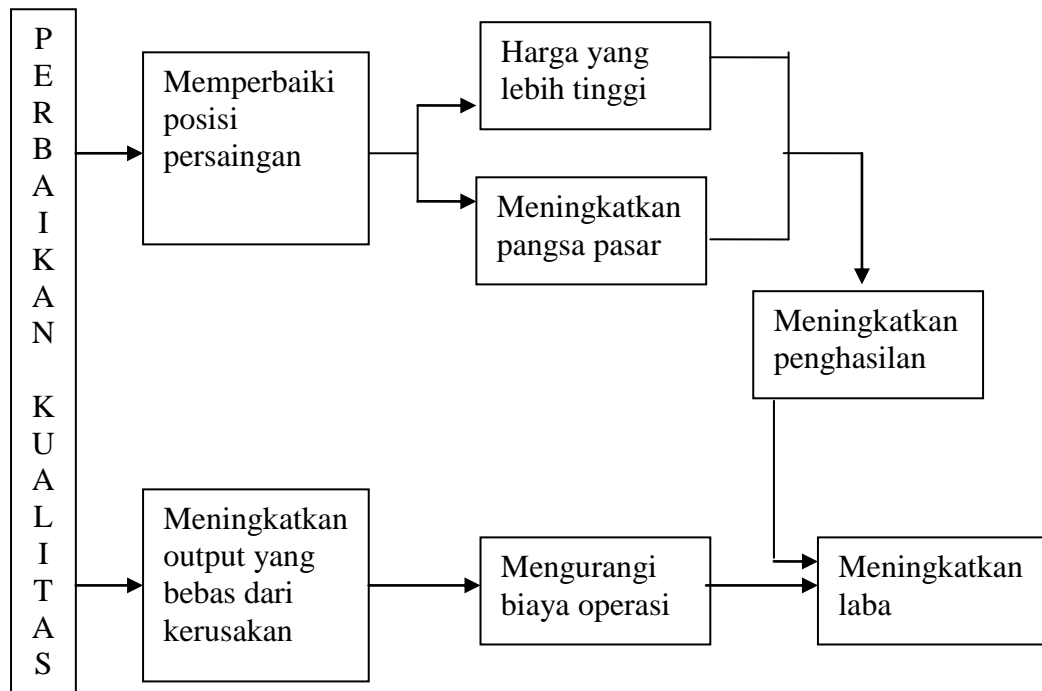
1. Kepemimpinan
Kwpmimpinan pribadi eksekutif senior dan keterlibatannya dalam menciptakan dan menopang fokus pelanggan, memperjelas, dan memperlihatkan nilai-nilai mutu. Juga diperiksa mengenai bagaimana nilai-nilai mutu diintegrasikan ke dalam sistem manajemen perusahaan dan tercermin dalam cara-cara perusahaan menuju tanggung jawab publiknya dan warga korporasi.
2. Informasi dan Analisis
Lingkup, validiitas, analitis, manajemen, dan penggunaan ata dan informasi untuk mengarahkan keunggulan mutu dan menyempurnakan kinerja operasional dan persaingan. Kecukupan data, informasi, dan sistem analisis perusahaan untuk mendukung penyempurnaan perusahaan berfokus pelanggan, produk, pelayanan, dan operasi internal perusahaan.
3. Perencanaan Mutu Strategis
Proses perencanaan dan bagaimana semua persyaratan mutu yang penting diintegrasikan ke dalam perencanaan bisnis secara

menyeluruh. Bagaimana menyebarkan rencana perusahaan jangka pendek dan panjang, mutu, dan kinerja operasional ke semua unit-unit kerja.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia
Elemen-elemen penting bagaimana tenaga kerja dapat mengembangkan potensinya secara penuh untuk memburu tujuan mutu dan kinerja operasional perusahaan. Juga diperiksa usaha-usaha perusahaan untuk membangun dan memelihara lingkungan yang kondusif bagi keunggunan mutu untuk pertumbuhan partisipasi, pribadi, dan organisasi secara penuh.
5. Manajemen Mutu Proses
Proses sistematis yang digunakan oleh perusahaan untuk memburu mutu dan kinerja operasional perusahaan yang lebih tinggi. Elemen penting proses manajemen meliputi riset dan pengembangan, desain, manajemen mutu proses untuk semua unit kerja dan pemasok, penyempurnaan mutu secara sistematis, dan penilaian mutu.
6. Hasil-Hasil Kualitas (*Quality Results*)
Tingkat mutu perusahaan dan arah penyempurnaan mutu, kinerja operasional perusahaan, dan mutu pemasok. Tingkat mutu dan kinerja operasional kini relative dengan para pesaingnya.
7. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)
Hubungan baik perusahaan dengan para konsumen dan pemahamannya terhadap persyaratan-persyaratan konsumen dan faktor mutu yang penting yang mengarahkan persaingan pasar. Juga metode-metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan kepuasan konsumen, mempertahankan dan mengarahkan tingkat kepuasan konsumen, serta hasil-hasil relatif terhadap para pesaing.

2.1.4 Manfaat *Total Quality Management*

Dalam Tjiptono (2003:10), penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan dalam melakukan perbaikan kualitas secara terusmenerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute seperti pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1. Manfaat *Total Quality Management*

Sumber: Tjiptono (2003)

Berdasarkan gambar diatas, 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.

2.2 Biaya Kualitas

2.2.1 Pengertian Biaya

Biaya (cost) berbeda dengan beban (*Expense*) akan tetapi sering diartikan sama. Dalam hal ini, ada beberapa definisi biaya menurut para ahli:

Menurut Carter (2009:30), pengertian biaya adalah Biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat.

Menurut Bustami dan Nurlela (2009:7), mengemukakan biaya atau *cost* adalah:

“pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca.”

Menurut Mulyadi (2009:8), biaya didefinisikan sebagai berikut:

1. Biaya dalam arti luas
Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.
2. Biaya dalam arti sempit
Biaya diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

2.2.2 Pengertian Biaya Kualitas

Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan kualitas adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan karena kualitas buruk. Biaya-biaya untuk melakukan aktivitas-aktivitas ini disebut dengan biaya kualitas. Biaya kualitas disebut juga dengan biaya mutu atau *Cost of Quality*. Menurut Supriyono (1999:220), biaya mutu adalah biaya yang terjadi atau akan terjadi untuk mencegah mutu yang jelek, menilai mutu, dan mengatasi terjadinya mutu yang jelek.

Menurut Tjiptono (2003:34), biaya kualitas adalah

“biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kalitas yang buruk, biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.”

Menurut Munro (1996:31), biaya kualitas adalah

“semua biaya yang ditimbulkan oleh bisnis untuk memastikan bahwa jumlah keseluruhan layanan yang disediakan bagi pelanggan sesuai dengan tuntutan mereka.”

Dapat disimpulkan bahwa biaya kualitas adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Kualitas produk yang baik tidak berdampak pada peningkatan biaya kualitas, bahkan akan menghemat biaya tersebut, yang dapat dihemat terutama biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan menghasilkan produk cacat.

2.2.3 Jenis-jenis Biaya Kualitas

Menurut Carter (2009:218) biaya mutu dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok besar yaitu:

1. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*) adalah biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya kegagalan produk. Biaya pencegahan adalah biaya yang dikeluarkan untuk mendesain produk dan sistem produksi bermutu tinggi, termasuk biaya untuk menerapkan dan memelihara sistem-sistem tersebut.
2. Biaya Penilaian (*Appraisal Cost*) adalah biaya yang terjadi untuk mendeteksi kegagalan produk. Biaya penilaian terdiri atas biaya inspeksi dan pengujian bahan baku, biaya inspeksi produk selama dan setelah proses produksi, serta biaya untuk memperoleh informasi dari pelanggan mengenai kepuasan mereka atas produk tersebut.
3. Biaya Kegagalan (*Failure Cost*) adalah biaya yang terjadi ketika suatu produk gagal. Kegagalan tersebut dapat terjadi secara internal maupun eksternal.
 - a. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Costs*) adalah biaya yang terjadi selama proses produksi, seperti biaya sisa bahan baku, biaya barang cacat, biaya pengerjaan kembali, dan terhentinya produksi karena kerusakan mesin atau kehabisan bahan baku.
 - b. Biaya Kegagalan Eksternal (*External Failure Costs*) adalah biaya yang terjadi setelah produk dijual, meliputi biaya untuk memperbaiki dan mengganti produk yang rusak selama masa garansi, biaya untuk menangani keluhan pelanggan, dan biaya hilangnya penjualan akibat ketidakpuasan pelanggan.

2.3 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Biaya Kualitas

Menurut Tjiptono (2003:41), dulu banyak manajer bisnis yang beranggapan bahwa peningkatan kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya, sehingga kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula. Pandangan seperti ini di pertanyakan oleh para pioner kualitas. Juran meneliti aspek ekonomis dari kualitas yang menyimpulkan bahwa manfaat kualitas jauh melebihi biayanya. Feigenbaum memperkenalkan *Total Quality Control (TQC)* dan mengembangkan prinsip bahwa kualitas merupakan tanggung jawab setiap orang. Sedangkan Crosby mengajukan konsepnya yang terkenal, yaitu *quality is free*. Dewasa ini ada tiga kategori pandangan yang berkembang diantara para praktisi mengenai biaya kualitas, yaitu:

1. Kualitas yang makin tinggi berarti biaya yang semakin tinggi juga. Atribut kualitas seperti kinerja dan karakteristik tambahan menimbulkan biaya yang lebih besar dalam hal tenaga kerja, bahan baku, desain dan sumber daya ekonomis lainnya. Manfaat tambahan dari peningkatan kualitas tidak dapat menutupi biaya tambahan.
2. Biaya peningkatan kualitas lebih rendah daripada penghematan yang dihasilkan. Pandangan ini dikemukakan pertama kali oleh Dening (1982) dan dianut oleh perusahaan manufaktur Jepang. Penghematan dihasilkan oleh berkurangnya tingkat pengerjaan ulang, produk cacat dan biaya langsung lainnya yang berkaitan dengan kerusakan. Pandangan inilah yang menjadi landasan bagi perbaikan berkesinambungan pada perusahaan-perusahaan Jepang.
3. Biaya kualitas merupakan biaya yang besarnya melebihi biaya yang terjadi bila produk atau jasa yang dihasilkan secara benar sejak awal. Pandangan ini dianut oleh para pendukung filosofi TQM. Biaya tidak hanya mencakup biaya langsung, tetapi juga biaya yang akibat kehilangan pangsa pasar dan banyak biaya tersembunyi lainnya serta peluang yang hilang dan tidak teridentifikasi oleh sistem akuntansi biaya modern.

Hadirnya *Total Quality Management* memberi pendapat bahwa zero defect harus menjadi sasaran perusahaan. Perusahaan seharusnya menganalisis penyebab semua kesalahan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Terdapat perbedaan antara pandangan tradisional dan *Total Quality Management*. Berdasarkan pendekatan tradisional, biaya terendah dicapai pada level non zero defect. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa biaya untuk mengatasi kesalahan meningkat dengan semakin banyaknya kesalahan yang terdeteksi dan berkurang apabila ada sedikit kesalahan yang dibiarkan.

Sebaliknya, *Total Quality Management* berpendapat bahwa biaya terendah dicapai pada level zero defect. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa meskipun kesalahan yang ada itu jumlahnya besar, tetapi hal ini tidak memerlukan lebih banyak biaya untuk memperbaiki kesalahan yang terakhir tersebut dibandingkan dengan mengoreksi kesalahan pertama. Oleh karena itu biaya total menurun terus sampai kesalahan terakhir diatasi. Dalam hal ini *Total Quality Management* berpendapat bahwa kualitas tanpa biaya.

Tampak bahwa *Total Quality Management* sangat berkaitan dengan biaya karena dengan peningkatan kualitas maka perusahaan dapat menekan biaya, terutama dalam mengurangi atau menghilangkan pemborosan. Penekanan biaya

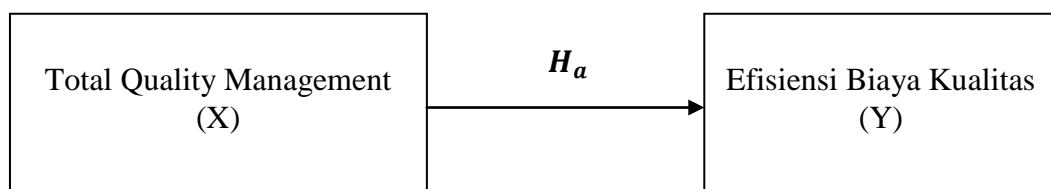
yang lain adalah karena perusahaan tidak menghasilkan produk cacat. Dari uraian diatas, dapat ditarik sebuah hipotesis sebagai berikut:

H_0 : *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap Efisiensi Biaya Kualitas.

H_a : *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Efisiensi Biaya Kualitas.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka Berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2013:89). Berikut ini adalah kerangka yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel bebas (independen) yaitu *Total Quality Management* (X) mempengaruhi variabel terikat (dependen) yaitu Efisiensi Biaya Kualitas (Y)

2.5 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 :

H_a : Diduga *Total Quality Managemnt* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Efisiensi Biaya Kualitas.

2.6 Peneliti Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dari *Total Quality Management* terhadap Efisiensi Biaya Kualitas, dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2.1
Tinjauan Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
1	Sidiq Wacono (2000)	Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 Terhadap Kinerja Biaya Mutu Pada Persahaan Industri Konstruksi: Studi Kasus Pada Proyek di Lingkungan PT. Waskita Karya	Kinerja Biaya Mutu (Y)	Sistem Manajemen Mutu (X)	Peningkatan kualitas penerapan sistem manajemen mutu akan meningkatkan kinerja biaya mutu
2	Finasari (2006)	Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Efisiensi Biaya dan Efektivitas Pelayanan Pada Departemen Kamar di Hotel Horizon Grage	Efisiensi Biaya (Y_1) Efektivitas Pelayanan (Y_2)	Total Quality Management (X)	TQM berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Efisiensi Biaya. TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan
3	Korry M. Siahaan (2008)	Hubungan <i>Total Quality Management</i> dengan Biaya Kualitas Produk	Biaya Kualitas (Y)	Total Quality Management (X)	Total Quality Management berpengaruh positif signifikan

		The Botol Sosro pada PT Sinar Sosro Tanjung Morawa Medan			terhadap Biaya Kualitas
4	Silvia Irawana (2009)	Hubungan <i>Total Quality Management</i> dengan Biaya Kualitas pada PT Scofindo Medan.	Biaya Kualitas (Y)	Total Quality Management (X)	Total Quality Management berpengaruh negatif signifikan terhadap Biaya Kualitas
5	Isabella Illony Bangun (2010)	Analisis Penerapan <i>Total Quality Management</i> dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Kualitas pada PT Bridgestone Sumatera Rubber Estate	Biaya Kualitas (Y)	Total Quality Management (X)	Total Quality Management berpengaruh positif signifikan terhadap Biaya Kualitas
6	Juditshira Lempoy (2013)	Penerapan TQM Terhadap Efisiensi Biaya dan Efektivitas Pelayanan Pada PT PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo	Efisiensi Biaya (Y_1) Efektivitas Pelayanan (Y_2)	Total Quality Management (X)	TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Efisiensi Biaya. TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan