

**ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. DAYANA CIPTA MANADO***ANALYSIS OF APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TO IMPROVE
MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT. DAYANA CIPTA MANADO*

Oleh:
Ricky Tiho¹
Arrazi B. H. Jan²
Merlyn M. Karuntu³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[¹rickytiho04@gmail.com](mailto:rickytiho04@gmail.com)

[²arrazihasanjan@gmail.com](mailto:arrazihasanjan@gmail.com)

[³merlyn.karuntu@yahoo.com](mailto:merlyn.karuntu@yahoo.com)

Abstrak: Perkembangan perekonomian Indonesia yang semakin kompetitif menyebabkan persaingan di dunia bisnis semakin meningkat. Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas, Total Quality Management adalah Judul salah satu pendekatan yang direkomendasikan. Total Quality Management merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produksi, jasa, tenaga kerja dan proses. PT. Dayana Cipta merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang konstruksi telah mengikuti perkembangan sistem dalam kaitannya dengan bisnis jasa konstruksi terlebih khusus dalam penerapan total quality management, namun hal ini tentu belum sepenuhnya optimal dikarenakan sering terjadi kendala-kendala yang dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis konsep dan unsur- unsur Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Dayana Cipta Manado. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan sampel yang diambil di PT. Dayana Cipta Manado. Penelitian ini menggunakan teknik sampel yaitu purposive sampling. Analisis data menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado telah menerapkan unsur dalam Total Quality Management (TQM) sesuai dalam pelaksanaan manajemen perusahaan, tetapi untuk unsur pendidikan dan pelatihan belum diterapkan secara optimal dalam perusahaan.

Kata Kunci: Total Quality Management, Kinerja Manajerial

Abstract: The increasingly competitive development of the Indonesian economy has led to increased competition in the business world. In line with quality improvement efforts, Total Quality Management is one of the recommended approaches. Total Quality Management is a system that can be developed into an approach in an effort to maximize organizational competitiveness through continuous improvement of production, services, labor and processes. PT. Dayana Cipta, a service company engaged in the construction sector, has followed the development of the system in relation to the construction service business, especially in the application of total quality management, but this is certainly not fully optimal because there are often obstacles that can hinder the implementation of the work carried out by the company. The purpose of this study was to identify and analyze the concepts and elements of Total Quality Management (TQM) in improving managerial performance at PT. Dayana Cipta Manado. This research is a qualitative research with samples taken at PT. Dayana Cipta Manado. This study uses a sampling technique that is purposive sampling. Data analysis used descriptive analysis. The results showed that, PT. Dayana Cipta Manado has implemented elements in Total Quality Management (TQM) in accordance with the implementation of company management, but the elements of education and training have not been implemented optimally in the compa

Keywords: Total Quality Management, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan perekonomian Indonesia yang semakin kompetitif menyebabkan persaingan didunia bisnis semakin meningkat. Melihat dari segi perkembangan teknologi, ilmu pengetahuan, serta persaingan bisnis yang semakin kuat, perusahaan dituntut untuk dapat berinovasi dalam hal peningkatan kualitas kerjanya. Perusahaan dapat unggul dalam persaingan global dengan memiliki keahlian dalam membaca setiap adanya peluang untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan usaha dalam perusahaan tersebut (Reynaldo dan Pondaag, 2018). Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas, *total quality management* adalah salah satu pendekatan yang direkomendasikan. *Total Quality Management* merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produksi, jasa, tenaga kerja dan proses (Lowing, Tinangon dan Walandouw, 2014).

Persaingan bukan hanya mengenai seberapa tinggi produktivitas perusahaan dan seberapa rendahnya tingkat harga produk maupun jasa, namun lebih pada kualitas produk atau jasa tersebut, kenyamanan, kemudahan, serta ketepatan dan kecepatan waktu dalam pencapaiannya. Sebuah perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai ujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk memperoleh laba dan kekayaan dari pemilik perusahaan. Tujuan yang lain pula yaitu untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, aman, dan sejahtera bagi semua karyawan perusahaan, serta kualitas produksi yang hasilkan tentunya juga harus sesuai dengan standar yang ditentukan agar dapat bersaing dalam dunia bisnis. Dalam mencapai tujuan tersebut perusahaan tentunya senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kerjanya, maka perusahaan menyusun strategi-strategi bisnis sebagai bahan acuan maupun petunjuk dalam meningkatkan kualitas perusahaannya. Kualitas kinerja perusahaan dapat tercipta dengan memunculkan budaya kualitas dalam perusahaan tersebut. Upaya peningkatan kualitas kinerja menuntut karyawan dan pemasok untuk memberikan kehandalan dalam pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan dan mampu meninggalkan kesan yang positif. Sejalan dengan upaya peningkatan kualitas, *Total Quality Management* adalah salah satu pendekatan yang direkomendasikan. *Total Quality Management* merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendongkrak keunggulan perusahaan melalui pemenuhan kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas melalui perbaikan secara berkelanjutan.

Peran pegawai atau karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *total quality management* (TQM), penerapan sistem penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena perusahaan yang melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut menginginkan adanya kemajuan baik bagi perusahaan dan juga bagi karyawan (Kondo, Nangoi dan Gerungai, 2017). Selain itu penilaian kinerja juga bertujuan untuk menilai pegawai atau karyawan telah menjalankan tugasnya dalam memberikan layanan berjalan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan dan sistem penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajer dan karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya.

Pasal 1 angka 1 dan 2 UU. Nomor 18 tahun 1999, yaitu UU tentang Jasa Konstruksi: Dalam Undang-undang ini yang dimaksud dengan jasa konstruksi adalah layanan jasa konsultansi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan jasa konsultansi pengawasan pekerjaan konstruksi. Pekerjaan Konstruksi adalah keseluruhan atau sebagian rangkaian kegiatan perencanaan dan/atau pelaksanaan serta pengawasan yang mencakup pekerjaan arsitektural, sipil, mekanikal, elektrikal, dan tata lingkungan masing-masing beserta kelengkapannya, untuk mewujudkan suatu bangunan atau bentuk fisik lain (Tampubolon *et al.* 2020:187). Tingkat kebutuhan akan tempat tinggal, sarana prasarana, serta fasilitas umum sangat tinggi seiring dengan pertumbuhan penduduk Indonesia. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka perlu dilakukan pembuatan rancangan yang rinci dan pasti dengan tujuan dari proyek. Di samping itu perlu diperhatikan tata letak, rancangan, metode konstruksi, taksiran biaya serta mempersiapkan informasi pelaksanaan yang diperlukan, termasuk gambarrencana dan spesifikasi, dan perlengkapan dokumen tender.

PT. Dayana Cipta merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang konstruksi yang beralamat di Jl. Bukit Moria, Kel. Tikala Baru Lingk. III Kec. Tikala, Kota Manado, Sulawesi Utara. PT. Dayana Cipta telah mengikuti perkembangan sistem dalam kaitannya dengan bisnis jasa konstruksi terlebih khusus dalam penerapan *total quality management*, namun hal ini tentu belum sepenuhnya optimal dikarenakan sering terjadi kendala-kendala yang dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan perusahaan seperti, waktu penyelesaian pekerjaan yang terkadang tidak sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati sehingga dapat merugikan perusahaan, kemudian kesalahan penerimaan koordinasi maupun perintah dari pimpinan perusahaan yang mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan terhambat, dan banyaknya pesaing bisnis yang juga menawarkan jasa

dibidang yang sama.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui dan menganalisis konsep dan unsur-unsur Total Quality Management (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management (TQM)

Juharni (2017:8), menyatakan bahwa *Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut M.N. Nasution, yang dikutip dalam Talibonso (2021:1091), ada beberapa unsur dalam TQM:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Fokus pada pelanggan | 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan |
| 2. Obsesi terhadap kualitas | 7. Pendidikan dan pelatihan |
| 3. Pendekatan ilmiah | 8. Kebebasan yang terkendali |
| 4. Komitmen jangka panjang | 9. Kesatuan tujuan |
| 5. Kerja sama tim | 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan |

Kinerja Manajerial

Menurut Prawirosentono yang dikutip dalam Tusri (2020:92), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok. Sedangkan menurut Mulyani, dikutip dalam Maulidiyah dkk (2017:73), Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mahoney, yang dikutip dalam hernawan dkk (2014), variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan self rating untuk mengukur kinerja sendiri, yaitu:

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 1. Perencanaan | 5. Pengawasan |
| 2. Investigasi | 6. Pengaturan karyawan atau staf |
| 3. Pengkoordinasian | 7. Negosiasi |
| 4. Evaluasi | 8. Pengaturan |

Penelitian Terdahulu

Kondoj, Nangoi dan Gerungai (2017) dalam penelitian yang berjudul Analisis Penerapan *Total Quality Management* dan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank SulutGo, bertujuan untuk mengetahui penerapan TQM dan system kinerja pada PT. Bank SulutGo. Hasil dari penelitian tersebut yaitu telah melakukan berbagai upaya untuk menjaga kualitas penilaian dari pelanggan dalam menggunakan produk, jasa atau layanan perbankan di Bank SulutGo. Baik produk, jasa dan layanan yang dihadirkan oleh Bank SulutGo, masing-masing memiliki keunggulan dan keistimewaan yang nantinya bisa dirasakan oleh pelanggan atau nasabah.

Masinambow dan Karuntu (2019) dalam penelitian yang berjudul Analisis Penerapan *Total Quality Management* di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder, bertujuan untuk mengetahui penerapan TQM di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder, perlu menerapkan system manajemen yang berorientasi pada kepuasan pasien yang dipersiapkan dan direncanakan dengan menerapkan strategi pendekatan manajemen mutu terpadu atau total quality management.

Lenhang, Worang dan Arie (2019) dalam penelitian yang berjudul *Analysis of Influence TQM on The Performance of The Service Organization On Puskesmas Wori*, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kerjasama tim, pengaruh Pendidikan serta pelatihan dan pengaruh peningkatan berkesinambungan pada kinerja organisasi puskesmas Wori Kabupaten Minahasa Utara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerjasama Tim, Pendidikan dan Pelatihan, Fokus pada pelanggan dan Obsesi pada Kualitas tidak memiliki pengaruh secara berkesinambungan pada kinerja organisasi, sementara perbaikan secara berkesinambungan memiliki pengaruh secara berkesinambungan pada kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan *design* deskriptif. Menurut Sugiyono (2005) dalam Hisamsam (2017), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci. Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel, dimana penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. menurut Sugiyono (2019) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi. Format desain deskriptif kualitatif banyak memiliki kesamaan dengan desain deskriptif kuantitatif, karena itu desain deskriptif kualitatif bisa disebut dengan kuasi kualitatif atau desain kualitatif semu. Artinya, desain ini belum benar-benar kualitatif karena bentuknya masih dipengaruhi oleh tradisi kuantitatif, terutama dalam menempatkan teori pada data yang diperolehnya (Bungin 2007:69). Jenis penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya mengenai TQM dan kinerja manajerial PT. Dayana Cipta.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sehingga dalam penelitian ini tidak menggunakan istilah populasi. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah di PT. Dayana Cipta Manado. Dalam penelitian ini teknik sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dimana data Primer di dapatkan dari hasil observasi dilapangan, wawancara langsung, melakukan diskusi dengan pihak terkait, dan dokumentasi yang langsung diperoleh dari objek penelitian.

Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mengumpulkan data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan penerapan 10 unsur total quality management dalam kaitanya dengan peningkatan kinerja manajerial, selanjutnya diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan 10 unsur total quality management dan meningkatkan kinerja manajerial PT. Dayana Cipta Manado.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Penerapan Total Quality Mangement Pada PT. Dayana Cipta Manado

PT. Dayana Cipta Manado merupakan perusahaan jasa konstruksi yang menjalankan usaha dalam bidang pemborongan, pelaksana, dan perencanaan segala pekerjaan pembangunan gedung, pengaspalan jalan, pembuatan jembatan, dermaga, pengairan atau irigasi dan pembangunan lainnya. Awal berdirinya perusahaan ini oleh bapak Robert Silfanus dan Elisabet Tumewu pada tanggal 27 Februari 1979 yang masih berupa CV yang memiliki kantor pusat di Kabupaten Tahuna – Talaud, Provinsi Sulawesi Utara, pekerjaan pertama yang dikerjakan oleh CV. Dayana Cipta yaitu pembuatan jembatan mala bentang 6 (enam) meter lebar 6 (enam) meter pada tahun 1980-1981. PT. Dayana Cipta juga telah menerapkan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan Standar Nasional Indonesia dengan menggunakan ISO 900:2000 / SNI 19-9001:2001. Setelah mengerjakan beberapa pekerjaan CV. Dayana Cipta dikembangkan menjadi PT. Dayana Cipta Manado pada tanggal 2 Februari 1994 dan berpindah tempat di Jl. Bukit Moria, Kel. Tikala Baru Lingk. III, Kec. Tikala, Manado, Sulawesi Utara. Sewaktu dikembangkan menjadi PT. Dayana Cipta Manado perusahaan ini masih mengerjakan proyek yang ada di Sangihe yaitu, Peningkatan Jalan Tahuna-Tamako sepanjang 9 (sembilan) kepada tahun 1995 sehingga itu menjadi pekerjaan pertama yang dikerjakan setelah menjadi PT. Dayana Cipta Manado.

1. Fokus Pada Pelanggan

Karyawan melakukan pelayanan terhadap pengguna jasa dengan menjelaskan secara langsung spesifikasi dari pekerjaan yang akan dilakukan mulai dari bahan baku yang akan digunakan sampai pada persyaratan kontrak yang berlaku. Pengguna jasa juga diberikan kebebasan untuk melakukan komplain atau saran kepada perusahaan jika dalam pekerjaan tersebut ada yang tidak sesuai dengan harapan maupun standar yang diinginkan oleh pengguna jasa, hal ini dapat dilakukan karena perusahaan menyediakan sarana yang dapat digunakan oleh pengguna jasa saat menyampaikan saran maupun kritik dalam penyelesaian pekerjaan. Perusahaan juga selalu berfokus pada kepuasan pelanggan, hal ini dapat dilihat dari totalitas perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan mulai dari kualitas bahan baku yang harus disesuaikan dengan kontrak pekerjaan. Menurut salah satu karyawan yang diwawancarai mereka harus menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kontrak, jika hal tersebut tidak dipenuhi maka ada konsekuensi yang harus ditanggung perusahaan seperti pemotongan pembayaran dari pihak pengguna jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

PT. Dayana Cipta selalu memprioritaskan kualitas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dalam hal ini berfokus pada infrastruktur. Produk infrastruktur biasanya akan digunakan dalam waktu yang lama sehingga perusahaan dituntut harus menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang sesuai dengan kegunaan infrastruktur tersebut, untuk itu perusahaan selalu bekerja sama dengan perusahaan penyedia bahan baku yang terbaik agar kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga memiliki kualitas yang baik pula.

3. Pendekatan Ilmiah

Seluruh karyawan yang ada di PT. Dayana Cipta umumnya sudah mengerti dengan *job description* masing-masing hal ini terlihat dari tanggung jawab yang diberikan oleh masing-masing karyawan, namun tentunya hal tersebut belum tercapai dengan maksimal, karena masih ada beberapa kesalahan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri terkait dengan etos kerjanya, sehingga manajer harus melakukan pengambilan keputusan agar tujuan perusahaan bisa tercapai secara maksimal dengan mempertimbangkan mekanisme aturan dan juga standar yang diterapkan perusahaan.

4. Komitmen Jangka Panjang

PT. Dayana Cipta selalu mengambil keputusan berdasarkan pada visi misi yang ada, hal ini dilakukan agar setiap elemen dalam perusahaan merasa terdorong untuk memberikan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan. PT. Dayana Cipta selalu mengutamakan kualitas dari setiap produk-produknya hal ini harus terus terjaga demi citra perusahaan yang lebih baik.

5. Kerja Sama Tim

Terjalin komunikasi dan koordinasi yang baik antar sesama karyawan, manajer, dan pimpinan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari kerja sama yang terjalin saat ada masalah yang terjadi dilapangan, para karyawan biasanya saling bahu membahu dalam menyelesaikan masalah tersebut agar masalah dapat teratasi dengan baik.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

PT. Dayana Cipta selalu meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin dapat terjadi dilapangan, dengan cara melakukan peninjauan ulang saat pekerjaan selesai maupun sementara berjalan (analisis kesalahan), dan laporan harian karyawan agar tidak terjadi kesalahan yang mungkin dapat merugikan pihak perusahaan, karyawan, maupun pengguna jasa.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan adalah dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti forum-forum pelatihan yang dilakukan oleh pihak pemerintah, organisasi, maupun perusahaan lain, namun pelatihan juga sering dilakukan secara internal perusahaan antar sesama karyawan sehingga karyawan tidak hanya memiliki keterampilan atau kemampuan dari satu bidang departemen saja melainkan memiliki keterampilan dari divisi atau departemen lain.

8. Kebebasan yang Tekendali

PT. Dayana Cipta memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk menyampaikan pendapat, usul, saran, dan masukan untuk kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik. Perusahaan juga menerapkan sistem pelaporan harian untuk setiap karyawan sehingga karyawan juga terdorong untuk melakukan koordinasi dengan manajer maupun pimpinan perusahaan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

9. Kesatuan Tujuan

Pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan selalu melibatkan seluruh elemen dalam perusahaan, sehingga apapun keputusan yang diambil perusahaan merupakan keputusan yang telah disepakati bersama.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

PT. Dayana Cipta selalu melibatkan setiap elemen perusahaan dalam setiap kegiatan perusahaan, dengan cara

menerapkan *job description* yang sudah ditentukan untuk masing-masing departemen maupun karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya. PT. Dayana Cipta juga menyadari bahwa masukan, saran, maupun pendapat dari setiap elemen dalam perusahaan merupakan hal yang penting dalam memaksimalkan kinerja perusahaan.

Analisis Kinerja Manajerial PT. Dayana Cipta Manado

1. Perencanaan

Pihak manajemen PT. Dayana Cipta selalu melibatkan setiap elemen perusahaan dalam melakukan perencanaan, proses penganggaran, dan perancangan prosedur perusahaan yang akan disampaikan lewat rapat koordinasi, dimana segala aspek yang mencakup kepentingan perusahaan didiskusikan bersama kemudian pimpinan perusahaan yang menentukan langkah seperti apa yang harus diambil perusahaan.

2. Investigasi

Pimpinan perusahaan maupun manajer berperan aktif dalam pengumpulan data, penyampaian informasi bahkan, protokol-protokol yang harus dipenuhi sebelum pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan perusahaan harus menguasai setiap informasi dari setiap departemen untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin dapat terjadi, seperti kecurangan yang dilakukan oleh pihak-pihak lain. Jika ada indikasi terjadi kecurangan maka perusahaan akan langsung melakukan analisis kesalahan, dan juga menurunkan auditor untuk meninjau laporan keuangan perusahaan.

3. Pengkoordinasian

Internal perusahaan PT. Dayana Cipta tentunya mengetahui pentingnya koordinasi dan komunikasi, hal ini terlihat dari hubungan komunikasi yang baik antar sesama karyawan, atasan, maupun setiap departemen yang ada dalam perusahaan. Jika suatu waktu terjadi kesalahan, maka akan langsung dikoordinasikan dengan pimpinan perusahaan maupun departemen yang bertanggung jawab.

4. Evaluasi

Di perusahaan menerapkan sistem penilaian harian bagi perusahaan, sehingga setiap manajer departemen harus bertanggung jawab atas kinerja karyawannya masing-masing. Setiap karyawan juga sudah mengetahui dan memahami *job description*, apabila karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan target perusahaan maka perusahaan akan memberikan penghargaan atas hasilnya tersebut, hal ini dilakukan perusahaan agar kinerja setiap karyawan dapat terukur dan tentunya karyawan juga terdorong untuk selalu memaksimalkan hasil kerjanya.

5. Pengawasan

PT. Dayana Cipta menerapkan sistem suatu sistem dalam menganalisis kesalahan yang mungkin akan terjadi, seperti contohnya laporan harian dari setiap karyawan maupun departemen. Hal ini dilakukan agar setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan dapat terukur secara baik. Jika perusahaan mengindikasikan akan terjadinya kesalahan maka perusahaan akan langsung melakukan pengarahannya dan pengkoordinasian dengan departemen maupun karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut, sehingga kesalahan yang dapat merugikan pihak perusahaan dapat diantisipasi dengan baik.

6. Pengaturan Pegawai

Pengaturan pegawai yang ada dalam PT. Dayana Cipta dapat dikatakan baik karena setiap karyawan yang ada diberdayakan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan bidang masing-masing, hal ini tentunya dapat membuat karyawan tidak kebingungan dengan aktivitas pekerjaannya sehingga para karyawan merasa senang dan nyaman saat melakukan pekerjaan. Dalam hal pengaturan karyawan juga pihak manajemen selalu mengutamakan kebutuhan perusahaan yang ada dengan menyeleksi kemampuan setiap calon karyawan sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan.

7. Negosiasi

PT. Dayana Cipta selalu melakukan kerjasama dengan pihak ketiga yang merupakan perusahaan pemasok bahan baku, yang tentunya selalu melakukan tawar-menawar harga dengan pihak perusahaan pemasok tersebut pada awal pembelian bahan baku. PT. Dayana Cipta juga selalu melakukan negosiasi saat terjadi pelelangan *tender* proyek yang biasanya dilakukan dengan pihak pemerintah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan.

8. Perwakilan

Pimpinan perusahaan PT. Dayana Cipta, selalu berusaha untuk mewakili instansinya dalam pertemuan-pertemuan dengan pihak pengguna jasa, pemerintah, organisasi, maupun perusahaan lain dengan tujuan untuk menciptakan hubungan kerjasama yang baik antara pelaku bisnis, hal ini tentunya juga dapat menjadi kesempatan bagi pimpinan perusahaan untuk mempromosikan kinerja perusahaan itu sendiri.

Pembahasan

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado selalu berusaha memberikan kualitas kinerja yang optimal bagi setiap pengguna jasa baik dalam kinerja sumber daya manusianya, sampai pada penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Laiya, Jan dan Pondaag, 2018) yang menyatakan bahwa pengaruh terhadap fokus pada nasaba terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado sangat memperhatikan kualitas salah satunya bahan baku yang digunakan serta sumber daya manusianya dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian obsesi terhadap kualitas ini akan memicu peningkatan kinerja manajerial perusahaan yaitu investigasi dan pengawasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Polii dan Karuntu, 2019) yang menyatakan bahwa obsesi terhadap kualitas berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat diketahui bahwa PT. Dayana Cipta telah menerapkan sistem *job description* dengan adanya sistem ini setiap elemen dalam perusahaan sudah mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan, kemudian standar operasional prosedur (SOP) dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Sari, Surachaman dan Ratnawati, 2018) yang menyatakan bahwa dapat diketahui implementasi praktik TQM pada dasarnya dapat mempengaruhi secara langsung, baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado telah menerapkan adanya visi dan misi sebagai bentuk komitmen dan acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Adanya penerapan budaya organisasi yang diterapkan perusahaan seperti tanggung jawab, etos kerja, dan sikap profesional dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Polii dan Karuntu, 2019) yang menyatakan bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

Analisis *Total Quality Management*: Kerja Sama Tim Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja sama yang terjalin di PT. Dayana Cipta Manado sangat baik antara pimpinan perusahaan dan karyawan, sehingga setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan dihormati oleh setiap elemen dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Polii dan Karuntu, 2019) yang menyatakan bahwa kerja sama tim berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado karyawannya terus menjalankan, memelihara, dan belajar akan sistem yang diterapkan dalam perusahaan dan Perusahaan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan strategic terkait kinerja perusahaan untuk memnuhi harapan dari penguasa jasa. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi terdahulu yang dilakukan oleh (Tatontos dan Palendeng, 2019) yang menyatakan bahwa perbaikan secara berkesinambungan memiliki pengaruh secara berkesinambungan pada kinerja organisasi di PT. Enserval Putera Megatrading.

Analisis *Total Quality Management*: Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado masih belum diterapkan secara optimal dalam perusahaan karena perusahaan belum memberikan kesempatan terhadap karyawan yang memiliki potensi dalam bidangnya, untuk dapat mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh pemerintah, organisasi, maupun perusahaan lain guna meningkatkan kemampundan keterampilanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Lenehang, Worang dan Arie, 2019) yang menyatakan bahwa pendidikan pada pelanggan dan obsesi pada kualitas tidak memiliki pengaruh secara berkesinambungan pada kinerja organisasi.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta Manado memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan pendapat, saran dalam pengambilan keputusan perusahaan dan karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi dan tanggung jawab dalam tugas yang diberikan oleh perusahaan, hal ini tentunya membuat karyawan merasa dihargai dalam tugas yang diemban. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Wanget, Jan dan Pondaag, 2018) yang menyatakan bahwa kebebasan yang terkendali berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan di PT. Dayana Cipta yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan selalu melibatkan seluruh elemen dalam perusahaan, sehingga apapun keputusan yang diambil perusahaan merupakan keputusan yang telah disepakati bersama. Karyawan maupun manajer juga sudah mempunyai *job description* masing-masing, sehingga menimbulkan rasa inisiatif dari setiap karyawan tanpa mengesampingkan visi dan misi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Polii dan Karuntu, 2019) yang menyatakan bahwa kesatuan tujuan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

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

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, PT. Dayana Cipta selalu melibatkan setiap elemen perusahaan dalam setiap kegiatan perusahaan, dengan cara menerapkan *job description* yang sudah ditentukan untuk masing-masing departemen maupun karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya. PT. Dayana Cipta juga menyadari bahwa masukan, saran, maupun pendapat dari setiap elemen dalam perusahaan merupakan hal yang penting dalam memaksimalkan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Polii dan Karuntu, 2019) yang menyatakan bahwa adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah:

1. PT. Dayana Cipta Manado telah menerapkan unsur dalam *Total Quality Management* (TQM) sesuai dalam pelaksanaan manajemen perusahaan yaitu: fokus pada pelanggan obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang memberikan pengaruh atau dampak positif terhadap pencapaian kinerja manajerial.
2. Untuk unsur pendidikan dan pelatihan belum diterapkan secara optimal dalam perusahaan, dimana perusahaan belum memberikan dan menyediakan sarana pendidikan dan pelatihan secara mendalam bagi karyawan.

Saran

Saran yang di sampaikan melalui penelitian ini yaitu:

1. Kedepannya perusahaan harus lebih meningkatkan pendidikan dan pelatihan yang lebih mendalam bagi karyawan agar lebih meningkatkan kualitas kinerja dibidangnya masing-masing. Dengan begitu, kualitas karyawan didalamnya juga dapat meningkat
2. Ada baiknya, PT. Dayana Cipta Manado bisa menerapkan *Total Quality Management* (TQM) ini secara optimal, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan agar bisa lebih meningkatkan kualitas dari sumber daya didalamnya sehingga dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta laba atau pendapatan bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hernawan, A., Mahmud, A., Agustina, L. (2014). Pengaruh Total *Quality Management* (TQM) Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*.
- Juharni, M. S. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management*. Sah Media, Jakarta.
- Kondo, F. C. O., Nangoi, G. B., Gerungai, N. Y. T. (2017). Analisis Penerapan Total *Quality Management* dan Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Bank SulutGo. *Jurnal EMBA*, Vol. 5, No. 2, Hal. 1011-1019. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/16057/15564>. Diakses pada 12 November 2021.
- Lenehang, V. R., Worang, F. G., Arie, F. V. (2019). Analisis Penerapan Total *Quality Management* di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. *Jurnal EMBA*, Vol. 7, No. 4, Hal. 621-630. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/26509/26125>. Diakses pada 10 November 2021.
- Laiya, R. A. R., A. H. Jan., J. Pondaag. (2018). Pengaruh Total *Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 6, No. 4, Hal. 2658 – 2667. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21047/20758>. Diakses pada 12 November 2021.
- Lowing, S., J. Tinangon., S. Walandouw. (2014). Total *Quality Management* (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pengadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 2, No. 2, Hal. 1055 - 1066. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/4486/4015>. Diakses pada 12 November 2021.
- Masinambow, R. G., Karuntu, M. M. (2019). Analisis Penerapan Total *Quality Management* di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. *Jurnal EMBA*, Vol. 7, No. 1, Hal. 621-630. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/22462/22155>. Diakses pada 10 November 2021.
- Maulidiyah, M., Sunaryo, H., Slamet, A. R. (2017). Pengaruh Total *Quality Management* (TQM) Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (reward) terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*.
- Polii, L. I. L., M. M. Karuntu. (2019). Analisis Total *Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Perhubungan Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 6, No. 3, Hal. 1458 – 1467. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20229/20695>. Diakses pada 11 November 2021.
- Reynaldo, L. O., J. J. Pondaag. (2018). Analisis Pengaruh Total *Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Pasero) Bandar Udara Internasional Sam Raatulangi Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 6 No. 3, Hal. 1458 – 1467. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20229/20695>. Diakses pada 10 November 2021.
- Sari, D. E. K., Surachman, K., Ratnawati. (2018). Pengaruh Total *Quality Management* (TQM) Terhadap Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 5, No. 1, Hal. 2581 - 1584. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/article/view/2313>. Diakses pada 12 November 2021.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management*. Mitra Wacana Media, Bogor.
- Tusri, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Musi Hutan Persada. *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (MSEJ). Vol. 1 No. 1, Hal. 90-97. <https://journal.yrpiaku.com/index.php/msej/article/view/69>. Diakses pada 12 November 2021.
- Talibonso, M. A., Karamoy, H., Alexander, S. W. (2021). Evaluasi Penerapan Total *Quality Management* Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*. Vol. 9 No. 1, Hal. 1089-1096. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/32844/31034>. Diakses pada 12 November 2021.
- Tatontos, A., M. M. Karuntu., I. D. Palandeng. (2019). Analisis Total *Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*. Vol. 7, No. 4,

Hal. 4748 - 4756. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25424/25083>. Diakses pada 12 November 2021.

Wanget, D, T, W., Jan, A, H., J, J, Pondaag. (2018). Evaluasi Manajemen Operasional Tenaga Kerja Non Medis dengan Menggunakan Pendekatan Total *Quality Management* di RS Gmim Kalooran Amurang. *Jurnal EMBA*. Vol. 6, No. 4, Hal. 3573 - 3582. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21661/21365>. Diakses pada 11 November 2021

