

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management (TQM)*

Kualitas adalah ukuran seberapa mampu suatu barang atau jasa memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan standar tertentu. Standar tersebut mungkin berkaitan dengan waktu, bahan, kinerja, keandalan, atau karakteristik yang dapat dikuantitaskan (Tjiptono, 2015: 65). Manajemen kualitas total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi. Sesuai dengan definisi dari ISO (*International Organization for Standarization*), manajemen kualitas total adalah 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.

Berdasarkan definisi di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas adalah tingkat baik buruknya suatu produk yang dihasilkan ataupun jasa yang diberikan kepada konsumen (Mulyadi, 2016: 54). Produk ataupun jasa yang berkualitas akan dapat memenuhi kepuasan konsumen dan akan menciptakan kepercayaan konsumen, dengan demikian citra dari perusahaan pun akan semakin bagus. Mengingat pentingnya kualitas maka kualitas ini perlu dikelola dengan baik. Sistem pengelolaan kualitas dikenal sebagai TQM. Berikut penjelasan mengenai TQM.

2.1.1.1 Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan sistem yang memperbaiki kualitas secara terus menerus. Kualitas menurut Gasperz (2016: 5): “Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.”

Tjiptono (2015: 3) menyatakan bahwa: “Kualitas terdiri dari segi design dan kesesuaian dimana antara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdiri dari: kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk dan jasa, manusia, proses dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang.”

Rivai (2017: 62) mengatakan definisi *Total Quality Management* (TQM) adalah “konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten”. Sedangkan menurut Nasution, (2015: 85) *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan, dan semua orang ke dalam falsafalah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan konsumen.

Total Quality Management menurut teori-teori di atas dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang dikembangkan oleh (Banker, 2016: 125) yaitu:

1. *Reward* karyawan untuk peningkatan kualitas.
2. Pemberian *reward* dari manajemen untuk karyawan.
3. Pemberhentian produksi kualitas.
4. Pemeriksaan output karyawan.”

Berdasarkan pengertian tersebut dapat penulis jelaskan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan teori ilmu manajemen yang melibatkan semua orang di dalam organisasi untuk melakukan program perbaikan mutu secara berkesinambungan atas produk, jasa, proses dan lingkungan yang terfokus pada pencapaian kepuasan para pelanggan. Seperti apapun TQM didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan TQM dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam TQM agar berhasil dalam melaksanakannya dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan.

2.1.1.2 Unsur – Unsur *Total Quality Management* (TQM)

Perbedaan *Total Quality Management* dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana (*How*). Komponen-komponen ini memiliki sepuluh unsur yang dikemukakan oleh Goetsch dan Darvis seperti yang dikutip oleh Tjiptono (2015: 65), yaitu:

1. Fokus pada Pelanggan

Fokus perusahaan dalam penerapan TQM adalah fokus terhadap pelanggan.

Disamping itu pelanggan dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu pelanggan

eksternal sebagai penentu kualitas produk atau jasa dan pelanggan internal yang berperan dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Kualitas yang ditetapkan organisasi harus sudah bisa memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang TQM yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis sehingga dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerjasama tim (*Teamwork*), baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Perbaiki sistem secara berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Kebebasan yang terkendali dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Unsur tersebut penting karena dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

9. Kesatuan Tujuan

TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya.

2.1.1.3 Konsep *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2015: 24) *Total Quality Management* adalah Suatu sistem manajemen yang difokuskan pada seluruh orang atau tenaga kerja, yang mempunyai bagian untuk meningkatkan kepuasan pada pelanggan dengan memberikan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan, namun dengan biaya pencapaian nilai lebih rendah dari nilai suatu produk atau jasa.

Ahli mutu Deming (2001) menggunakan 14 langkah untuk menentukan perbaikan mutu, dan langkah tersebut dikembangkan menjadi 5 konsep efektif yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2015: 88), yaitu:

1. Perbaikan Terus Menerus

Perbaikan terus menerus merupakan salah satu unsur *Total Quality Management*. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Proses ini hanya dapat berhasil apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.

2. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan untuk setiap proses yang diproduksi dilibatkan dalam manajemen perusahaan. Teknik membangun pemberdayaan karyawan mencakup tindakan seperti membentuk komunikasi yang melibatkan karyawan, mendorong karyawan bersikap terbuka dan sebagian motivator, dan membangun organisasi dengan sikap mental yang tinggi.

3. Perbandingan Kinerja (*Benchmarking*)

Untuk pemberdayaan karyawan dibutuhkan pengembangan target kerja yang akan dicapai sesuai standar dan tolak ukur agar dapat mengukur kinerja sendiri yang disebut dengan perbandingan kerja.

4. Penyedia Kebutuhan yang Tepat Waktu (*Just In Time*)

Penyedia kebutuhan tepat waktu (*Just In Time*) merupakan pemikiran yang memperbaiki masalah yang cepat pada pengukuran kinerja sesuai dengan target kerjanya.

5. Pengetahuan Mengenai Peralatan *Total Quality Management*

Pengetahuan mengenai peralatan TQM merupakan suatu aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab.

Tabel 2.1
14 Langkah untuk Menerapkan Perbaikan Mutu

No.	Langkah Perbaikan
1	Ciptakan konsistensi tujuan
2	Arahkan untuk perubahan lebih baik
3	Realisasikan mutu kedalam produk, hentikan ketergantungan kepada pemeriksa yang menemukan masalah
4	Ciptakan hubungan jangka panjang berdasarkan kinerja sebagai ganti dari pemberian penghargaan pada bisnis berdasarkan ukuran harga
5	Lakukan perbaikan terus menerus baik barang maupun jasa
6	Mulailah pelatihan karyawan
7	Melembagakan kepemimpinan
8	Hilangkan ketakutan
9	Hilangkan hambatan – hambatan antar departemen
10	Hindari memberikan nasihat tidak perlu kepada karyawan
11	Dukung, bantu dan perbaiki
12	Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebanggan karyawan atas keahliannya
13	Giatkan program pendidikan dan <i>self improvement</i>

-
- 14 Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya
-

Sumber: Deming dalam Heizer dan Render (2015: 92)

2.1.1.4 Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (2017: 157) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi perusahaan, berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat, kepuasan pelanggan akan menentukan tingkat keuntungan dan kerugian suatu organisasi.

2. Respek terhadap setiap orang

Respek terhadap setiap orang merupakan hal penting, pada perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang didalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar

pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan secara berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan dilakukan secara bertahap untuk membuat sesuatu agar bisa lebih baik. Perbaikan berkesinambungan melibatkan seluruh karyawan dalam perusahaan dan sumber daya finansial yang tidak terlalu besar namun memberikan dampak yang mengesankan.

2.1.1.5 Elemen Pendukung *Total Quality Management*

Ada beberapa elemen-elemen pendukung didalam *Total Quality Management*, dan berikut ini adalah elemen-elemen pendukung didalam *Total Quality Management*, menurut Tenner dan Torro (2016: 97), adalah:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Definisi kepemimpinan dalam *Total Quality Management* menurut Goestch dan Davis dalam Nasution (2015: 200) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat

orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu, seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *missleader* (Nasution, 2015: 201).

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik (Goestch dalam Nasution, 2015: 201) yaitu:

- a) Tanggung jawab seimbang
 - b) Model peranan yang positif
 - c) Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
 - d) Memiliki pengaruh positif
 - e) Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain
2. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Pendidikan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif,

pemecah masalah yang kreatif. Serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif (Tjiptono, 2015: 105).

3. Struktur Pendukung (*Supportive Structure*)

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan suatu strategi untuk pencapaian kualitas. Dukungan seperti itu mungkin biasa diperoleh didalam organisasi itu sendiri. Suatu staff pendukung yang kecil dapat membantu sebagai narasumber melalui jaringan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan mengenai sumber-sumber yang berhubungan dengan kualitas bagi tim manajer senior (Tenner dan Toro, 2016: 99).

4. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam filosofi TQM. Panduan dari manajemen merupakan kunci keberhasilan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus menciptakan aliran komunikasi yang sehat. Kebuntuan komunikasi dalam organisasi akan menyebabkan kegagalan implementasi dari *Total Quality Management*.

5. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)

Kebanyakan orang cenderung ingin keluar dari suatu pekerjaan bukan karena hanya upah atau gaji tetapi karena kepuasan kerja. Apakah upaya

mereka diterima dengan baik atau tidak. Program perbaikan mutu meningkatkan keterlibatan semua pegawai di dalam pekerjaan mereka, dan memberikan satu kesempatan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat dikerjakan secara lebih efektif. Banyak perusahaan juga menerapkan beberapa bentuk pengakuan bagi pemberian sumbangan kepada perbaikan mutu. Nilai keuangan dari setiap penghargaan manapun pada umumnya tidak demikian penting. Bagian terpenting adalah setiap proses pemberian penghargaan memungkinkan manajemen untuk memberi isyarat kepada semua pegawai bahwa mereka diberikan penghargaan yang baik untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan.

6. Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran sangat penting karena menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar terpenuhi. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi *Total Quality Management*. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan (Tjiptono, 2015: 106).

2.1.1.6 Metode *Total Quality Management* (TQM)

Dalam bukunya Tjiptono (2015: 111) mengutip beberapa metode yang digunakan dalam *total quality management*, diantaranya:

1. Metode W. Edwards Deming

Deming telah menuliskan kesuksesan dalam memimpin revolusi di Negara Jepang yakni dengan mengenalkan pemakaian teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*Statistical Process Control/SPC*). Yang merupakan salah satu metode Deming yang terkenal adalah siklus deming (*Deming Cycle*). Siklus Deming adalah model perbaikan dengan berkesinambungan yang pengembangannya dilakukan oleh W. Edward Deming yang tersusun atas empat komponen utama dengan urutan yang terkenal dengan siklus PDCA (*Plan Do Check Act*). Pembahasan dari masing-masing siklus PDCA diatas adalah sebagai berikut:

- Pengembangan rencana perbaikan (*Plan*)
- Pelaksanaan rencana (*Do*)
- Pemeriksaan atau meneliti hasil yang diperoleh (*Chek atau Study*)
- Melakukan tindakan penyesuaian jika dibutuhkan (*Action*)

2. Metode Joseph M. Juran

Juran mengartikan kualitas yaitu cocok atau sesuai untuk dipakai (*Fitness for use*) yang mengandung pengertian bahwa sebuah barang atau jasa harus bisa memenuhi apa yang menjadi harapan oleh para penggunanya. Kontribusi Juran yang populer adalah *Juran's Basic Steps to Progress*. Tiga langkah dasar ini adalah langkah yang harus dikerjakan perusahaan jika mereka hendak mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga meyakini jika ada titik diminishing return dalam keterkaitan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri atas sebagai berikut:

- Tercapainya perbaikan struktur dengan berdasar kesinambungan yang dicampurkan dengan dediksi dan kondisi yang mendesak.
- Pengadaan program pelatihan yang meluas.
- Membantu komitmen dan kepemimpinan di tingkat manajemen yang lebih.

3. Metode Philip B. Crosby

Crosby sangat populer dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan yang menentang tingkat kualitas yang bisa diterima dengan statistik (*acceptable quality level*), pandangan-pandangan Crosby terangkum pada ringkasan yang ia sebut dengan dalil-dalil manajemen kualitas yakni:

- Pengertian kualitas adalah sama dengan persyaratan
- Sistem kualitas adalah pencegahan
- Kerusakan nol (*zero effect*) adalah standar kinerja yang wajib dipakai
- Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*

2.1.1.7 Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat *Total Quality Management* (TQM) adalah memperbaiki kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Nasution (2015: 202) menyebutkan beberapa manfaat yang diperoleh dari penerapan *Total Quality Management* diantaranya adalah:

1. Perbaikan kepuasan pelanggan
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai.

4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing

Keuntungan pengendalian mutu menurut Ishikawa (1992) dalam Tjiptono (2015: 111) yaitu memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan dalam proses produksi. Selain itu, desain produk dapat mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan. Menurut Nasution (2015: 203) keuntungan yang didapat perusahaan karena menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Hardjosoedarmo (2014: 64) penerapan TQM akan membuat karyawan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela untuk melakukan perbaikan mutu tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen. Karyawan baru dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi. Oleh karena itu pergantian, absensi, dan unjukrasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

Menurut Tjiptono (2015: 112) perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan, antara lain: rute pertama yaitu pasar dan rute kedua yaitu rute biaya. Rute pertama menjelaskan 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 semakin besar. Rute kedua menjelaskan 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.

2.1.2 *Just In Time (JIT)*

Just in time merupakan suatu teknologi berupa sistem yang mengendalikan proses-proses teknis dan proses sumber daya manusia dalam organisasi. Filosofi JIT bertujuan untuk mengeliminasi semua aktivitas yang tidak penting dan tidak memberikan nilai tambah (*non value added*) dimanapun aktivitas itu berada. Pengertian *Just in time* (JIT) menurut Simamora (2015: 100) menyatakan bahwa: “Sistem tepat waktu (*Just-In-Time*, JIT) adalah sistem manajemen pabrikasi dan persediaan komprehensif di mana bahan baku dan berbagai suku cadang dibeli dan diproduksi pada saat diproduksi dan pada waktu akan digunakan dalam setiap tahap proses produksi/pabrikasi”.

Selanjutnya, Ristono (2016: 19) mendefinisikan “*Just in time* adalah suatu usaha organisasi untuk menghasilkan output dengan kemungkinan *lead time* yang minimal dan pada total biaya yang serendah mungkin dengan terus mengidentifikasi dan menghilangkan segala bentuk pemborosan dan varians.”

Menurut Hilton, Maher, Selto (2016: 276) *Just in time* adalah “tujuan dari proses *Just in time* (JIT) adalah untuk membeli, membuat dan memberikan jasa dan produk hanya ketika dibutuhkan. Menurut Witjaksono (2016: 195) menyatakan bahwa “JIT adalah filosofi bisnis yang khusus membahas bagaimana

mengurangi waktu produksi sekaligus mengurangi kegagalan produksi baik dalam proses manufaktur maupun proses non-manufaktur.”

Dari beberapa pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa *Just in time* merupakan metode yang digunakan dalam proses produksi, dengan cara memproduksi suatu produk hanya jika diperlukan, dalam kuantitas yang diminta oleh pelanggan dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Konsep JIT pun didasarkan pada upaya menghilangkan semua pemborosan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melakukan perbaikan yang berkesinambungan pada proses operasional yang kurang efisien. Pemanufakturan *Just in time* sering dianggap sebagai pemanufakturan bernilai tambah. Definisi *value added manufacturing* menurut Everet (2015: 568) adalah adalah suatu metode pemanufakturan yang mencoba untuk mengeliminasi pemborosan pada proses produksi, serta memandang bahwa tahapan pada proses produksi yang tidak menambah nilai produk yang akan diberikan kepada konsumen harus dihilangkan.

2.1.2.1 Dasar – Dasar *Just In Time*

Gagasan JIT telah berkembang untuk memenuhi keinginan perusahaan yaitu, memproduksi sesuai dengan kebutuhan. Ide dasar dibalik JIT, menurut Nahmias (2017: 358) adalah:

1. Persediaan Barang Setengah Jadi (WIP) dikurangi sampai mendekati minimum. Seberapa banyak jumlah Barang Setengah Jadi yang diperbolehkan merupakan ukuran ketat sistem JIT tersebut dijalankan. Lebih sedikit Barang Setengah Jadi yang ditetapkan dalam sistem, maka berbagai tahapan operasional akan bekerja lebih seimbang.

2. JIT adalah operasional dengan sistem permintaan tarik (*demand pull system*). Operasional pada tiap tahapan dilakukan hanya bila diminta. Arus informasi pada sistem JIT diteruskan secara berurutan dari suatu tahap ke tahap yang selanjutnya.
3. JIT meluas melebihi batasan pabrik manufaktur. Hubungan yang spesial dengan para pemasok harus dilakukan untuk menjamin pengiriman dilakukan berdasarkan keperluan. Pemasok dan perusahaan harus mempunyai lokasi yang cukup berdekatan jika penerapan JIT mengikutsertakan pemasok.
4. Keuntungan JIT meluas, melebihi penghematan pada persediaan dan biaya yang terkait dengan persediaan. Perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien tanpa ada kekacauan yang disebabkan oleh persediaan bahan baku dan barang setengah jadi yang menghambat sistem dan proses operasional. Masalah yang berhubungan dengan kualitas dapat diidentifikasi. Pengerjaan ulang dan pemeriksaan kualitas jadi diminimalkan.
5. Pendekatan *Just in time* memerlukan komitmen yang serius dari manajemen tingkat atas dan para pekerjanya. Pekerja perlu memelihara kewaspadaan mereka terhadap sistem operasional, dan mereka juga perlu diberi kuasa untuk dapat menghentikan proses operasional jika mereka melihat ada sesuatu yang salah. Manajemen harus memberikan fleksibilitas kepada pekerjanya.

Dari kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa ide dasar di balik JIT adalah persediaan Barang Setengah Jadi atau *Work In Process* (WIP) dikurangi

sampai titik minimum, sehingga dapat menghemat biaya persediaan. JIT diawali dengan sistem permintaan tarik (*demand pull system*), yaitu kegiatan produksi berjalan ketika ada permintaan. Hubungan yang baik dengan pemasok pun perlu dijaga untuk menjamin pengiriman bahan baku tepat pada waktunya. Pendekatan JIT ini memerlukan komitmen dari manajemen tingkat atas dan para pekerjaannya agar tujuan dari JIT dapat tercapai.

2.1.2.2 Tujuan *Just In Time*

Menurut Mursyidi (2016: 175) tujuan *Just In Time* (JIT) dalam proses produksi adalah untuk mengeliminir tingkat persediaan pada setiap proses produksi sejak bahan baku sampai dengan barang jadi tidak ada penumpukan di dalam gudang. Menurut Hansen & Mowen (2015: 591), *Just In Time* (JIT) memiliki dua tujuan strategis, yaitu untuk meningkatkan keuntungan dan untuk memperbaiki daya saing perusahaan. Kedua tujuan ini dapat dicapai dengan mengontrol biaya - biaya (yang memungkinkan persaingan harga yang lebih baik dan peningkatan keuntungan), memperbaiki kinerja pengiriman, dan meningkatkan kualitas.

Menurut Heizer & Render (2015: 318) pokok dari *Just In Time* adalah suatu filosofi dari penyelesaian masalah yang selalu berkelanjutan dalam arti hanya membuat apa yang dibutuhkan.

Ristono (2016: 16) mengemukakan bahwa beberapa sasaran utama yang ingin dicapai dari sistem produksi JIT adalah sebagai berikut:

1. Mereduksi *scrap* dan *rework*.
2. Meningkatkan jumlah pemasok yang ikut JIT.

3. Meningkatkan kualitas proses industri (*orientasi zero defect*).
4. Mengurangi inventori (*orientasi zero inventory*).
5. Mereduksi penggunaan ruang pabrik.
6. Linearitas *output* pabrik (berproduksi pada tingkat yang konstan selama waktu tertentu).
7. Mereduksi *overhead*.
8. Meningkatkan produktivitas total industri secara keseluruhan.

Berdasarkan kutipan tujuan JIT di atas maka dapat diberikan ringkasan tujuan secara umum dari JIT, yaitu menghilangkan pemborosan melalui perbaikan terus menerus dengan cara mengurangi persediaan, menghindari adanya sisa bahan yang berpotensi mengalami penurunan kualitas dan pengerjaan kembali serta berusaha untuk menghilangkan cacat produksi. Penggunaan ruang pabrik pun perlu diminimalisir untuk mengurangi biaya *overhead*.

2.1.2.3 Strategi *Just In Time*

Strategi yang dapat dilakukan untuk kesuksesan *Just in time* menurut Ristono (2016: 17) adalah sebagai berikut:

1. Eliminasi segala pemborosan.
2. Melibatkan tenaga kerja atau operator dalam pengambilan keputusan.
3. Partisipasi dari *supplier*.
4. *Total quality control*.

Selanjutnya menurut Hilton, Maher dan Selto (2013: 280) hal-hal yang diperlukan untuk kesuksesan sistem *Just in time* adalah sebagai berikut:

1. *Commitment Quality*

2. *Creation of Flexible Capacity or Predictable Orders*
3. *Achievement of Reliable Supplier Relations*
4. *Development of Smooth Production Flow*
5. *Maintenance of a well-trained, motivated, flexible workforce*
6. *Achievement and improvement of short cycle and customer response time*

Berdasarkan kutipan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk kesuksesan sistem JIT adalah terdapat komitmen untuk mengeliminasi segala pemborosan atau aktivitas yang tidak bernilai tambah dan menjaga kualitas produk yang akan dijual kepada konsumen. Menjaga hubungan baik dengan pemasok pun sangat penting, karena hal ini menyangkut dengan ketepatan waktu datangnya bahan baku saat dibutuhkan untuk diproduksi.

2.1.2.4 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Sistem produksi *Just in time* juga sering dianggap sebagai produk bernilai tambah karena mencoba mengeliminasi pemborosan pada proses produksi serta memandang bahwa tahapan pada proses produksi yang tidak menambah nilai produk yang akan diberikan kepada konsumen harus dihilangkan. Menurut Hansen dan Mowen yang dialih bahasakan oleh Kwary (2016: 894), beberapa aktivitas yang diperlukan sebagai aktivitas bernilai tambah bila secara bersamaan memenuhi tiga kondisi:

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan
2. Aktivitas terdahulu tidak menciptakan perubahan aktivitas sebelumnya.
3. Aktivitas itu memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan.

Selain aktivitas bernilai tambah, ada pula aktivitas tidak bernilai tambah. Menurut Ristono (2016: 22) ada tujuh pemborosan yang menjadi target perbaikan yang berkesinambungan pada proses produksi, dengan mengatasi pemborosan ini perbaikan dapat tercapai. Tujuh macam pemborosan tersebut, yaitu:

1. Over Produksi (*Overproduction*).
2. Waktu Menunggu (*Waiting*).
3. Transportasi (*Unnecessary Transportation*).
4. Pemrosesan yang tidak efisien (*Inefficient Processing*).
5. Tingkat persediaan barang (*Inventory*).
6. Gerak (*Unnecessary Motion*).
7. Cacat Produksi (*Product Defects: poor quality*).

2.1.2.5 Elemen – Elemen *Just In Time*

Menurut Simamora (2015: 106) elemen-elemen yang dapat menentukan keberhasilan *Just in time* serta dapat mengurangi pemborosan yaitu, sebagai berikut:

1. Jumlah pemasok yang terbatas

Dalam sistem tepat waktu, pemasok diperlakukan sebagai mitra dan biasanya terkait kontrak jangka panjang dengan perusahaan. Para pemasok merupakan bagian vital sistem yang mengakibatkan JIT berjalan mulus, memastikan masukan bermutu dan pengiriman yang tepat waktu. Supaya aplikasi JIT berjalan dengan baik, perusahaan harus belajar bergantung pada segelintir pemasok yang bersedia melakukan pengiriman yang sering dalam jumlah yang kecil. Pada situasi tertentu, pemasok malahan

menempatkan fasilitas mereka di dekat perusahaan pabrikasi. Pemasok wajib mengirimkan bahan baku dan suku cadang bermutu karena mereka langsung menuju ke tempat kerja di dalam pabrik pabrikasi.

2. Tingkat persediaan yang minimal

Berlawanan dengan lingkungan pabrikasi tradisional, di mana bahan baku, suku cadang, dan pasokan dibeli jauh-jauh hari sebelumnya dan disimpan di gudang sampai departemen produksi membutuhkannya, dalam lingkungan JIT bahan baku dan suku cadang dibeli serta diterima hanya ketika dibutuhkan saja. Tujuan lingkungan JIT adalah untuk memastikan bahwa setiap stasiun kerja menghasilkan dan mengirimkan unsur-unsur yang tepat ke stasiun kerja berikutnya pada kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat. Apabila tujuan ini dicapai, perusahaan tidak lagi membutuhkan persediaan penyangga (*buffer inventory*).

3. Pembenahan tata letak pabrik

Perubahan besar yang dimulai oleh JIT adalah manajemen lingkungan pabrik dan restrukturisasi departemen produksi ke dalam sel kerja atau sel pabrikasi. Filosofi JIT mencari cara-cara praktis untuk menghilangkan kebutuhan akan persediaan. Untuk menerapkan JIT secara tepat, perusahaan perlu membenahi arus lini pabrikasi di dalam pabriknya. Arus lini (*flow line*) adalah jalur fisik yang dilewati oleh sebuah produk tatkala bergerak melalui proses pabrikasi dan penerimaan bahan baku sampai ke pengiriman barang jadi. Sistem JIT menggantikan tata letak pabrik tradisional dengan sebuah pola sel pabrikasi atau sel kerja. Sel pabrikasi

berisi mesin-mesin yang dikelompokkan di dalam sebuah keluarga mesin, umumnya berbentuk setengah lingkaran. Setiap sel pabrikasi dibentuk untuk menghasilkan produk atau keluarga produk tertentu. Produk bergerak dari satu mesin ke mesin lainnya mulai dari awal hingga akhir. Para karyawan ditugaskan dalam setiap sel pabrikasi dan dilatih untuk mengoperasikan semua mesin di dalam sel pabrikasi.

4. Pengurangan masa pengesetan

Masa pengesetan (*setup time*) adalah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah perlengkapan, memindahkan bahan baku, dan mendapatkan formulir-formulir terkait dan bergerak cepat guna mengakomodasikan produksi jenis barang yang berbeda. Minimisasi masa pengesetan mesin akan meningkatkan fleksibilitas karena lebih mudah bagi perusahaan untuk mengganti produksi ke produk yang berbeda. Waktu yang tersita untuk mengeset mesin akan mengurangi waktu yang tersedia untuk menjalankannya, dan konsekuensinya memotong kapasitas produksi.

5. Kendali mutu terpadu

Aktivitas-aktivitas JIT menghasilkan produk bermutu tinggi karena produk memang diolah dari bahan baku bermutu tinggi dan inspeksi produk dilakukan pada seluruh proses produksi. Agar JIT berjalan dengan lancar, perusahaan perlu membangun sistem kendali mutu terpadu (*total quality control*, *TQC*) terhadap komponen-komponen dan bahan bakunya. *TQC* berarti bahwa perusahaan tidak membolehkan penerimaan komponen dan

bahan baku yang cacat dari para pemasok, pada barang dalam proses atau pada barang jadi.

6. Tenaga kerja yang fleksibel

Di dalam lingkungan pabrikasi konvensional, tenaga kerjanya biasanya terspesialisasi. Para karyawan dilatih untuk menunaikan satu jenis tugas. Karena tata letak pabrik dalam lingkungan JIT berbeda dengan lingkungan pabrik konvensional, para karyawan harus menguasai berbagai keterampilan teknis. Di dalam lingkungan kerja JIT, seorang karyawan mungkin diminta mengoperasikan beberapa jenis mesin secara simultan. Oleh karena itu, dia harus mempelajari keterampilan operasi yang baru. Selain itu karena JIT mewajibkan para karyawan menghasilkan hanya yang dibutuhkan oleh stasiun kerja berikutnya, maka ketika kebutuhan tersebut telah terpenuhi, karyawan di dalam sel pabrikasi diharapkan melakukan reparasi kecil dan tugas perawatan terhadap perlengkapan mesin di sel pabrikasinya. Karyawan-karyawan dalam lingkungan JIT juga bertanggung jawab atas pelaksanaan inspeksi yang dibutuhkan atas keluaran mereka.

2.1.1.6 Kemitraan *Just In Time*

Menurut Heizer & Render (2015:319) Suatu kemitraan *Just In Time* (*Just In Time partnership*) timbul ketika pemasok dan pembelibekerjasama dengan komunikasi yang terbuka dan sasaran untuk mengurangi pemborosan biaya. Berikut beberapa sasaran dari kemitraan *Just In Time*:

1. Menghilangkan aktivitas yang tidak perlu

Seperti penerimaan, pemeriksaan barang yang datang, penagihan dan penawaran.

2. Menghilangkan persediaan di pabrik

Dengan cara mengirimkan barang dalam lot-lot yang kecil langsung ke departemen yang menggunakannya saat barang tersebut diperlukan.

3. Menghilangkan persediaan dalam transit

Dengan mendorong para pemasok untuk memilih lokasi dekat dengan penjual serta melakukan pengiriman dalam jumlah kecil tetapi sering.

4. Meningkatkan kualitas dan keandalan

Dengan cara komunikasi, kerjasama dan komitmen jangka panjang.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

Kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi pada pelaku usaha pada periode tertentu. Menurut Dharma (2015: 45) kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi individu, kelompok atau pun organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan targetan yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Sedangkan Fairoz, (2016: 78) menyatakan bahwa kinerja bisnis telah dilaporkan sebagai hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektifitas strategi dan teknik. Menurut Hartini (2017) kinerja bisnis pada hakikatnya merupakan prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis yang dapat dilihat dari hasilnya.

Menurut Sedarmayanti (2014: 112), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana

hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Ragam pengukuran kinerja dalam bisnis salah satunya dapat dibedakan berdasarkan *financial* dan *non financial*.

Menurut Moeheriono (2014: 101), pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Elragal & Al-Serafi, (2015: 56) menyatakan bahwa produktifitas dan efisiensi sebuah organisasi diperoleh dengan cara memuaskan pelanggan dan menjadi sensitif terhadap baik kebutuhan psikologis maupun sosio-emosional dengan cara yang menyeluruh. Bisnis adalah kegiatan ekonomi yang terstruktur dan terorganisir untuk menghasilkan keuntungan. Kinerja bisnis merupakan hasil kerja dalam kegiatan bisnis yang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut Hartini (2017: 65), mengatakan menilai seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan pelaku usaha merupakan hal yang mendasar dalam meningkatkan profitabilitas, sehingga untuk itu perlu digunakan ukuran kinerja yang dirancang untuk menilai seberapa baik hasil akhir yang dicapai. Dengan adanya pengukuran kinerja akan dapat dilakukan pengevaluasian dengan membandingkan kinerja yang ditetapkan dengan yang sesungguhnya. Dari hasil perbandingan tersebut, pelaku bisnis dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan yang terjadi dan seberapa jauh kemajuan yang telah tercapai dan

tidak tercapai, sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasinya. Menurut Dharma (2014: 65), faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja bisnis adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian.

Hartini (2017: 65) juga menjelaskan para pelaku bisnis perlu mengetahui tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis dan dimensi-dimensi dari faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, para pelaku bisnis memerlukan dimensi yang dapat mengukur kinerja bisnis baik yang bersifat kinerja *financial* atau kinerja *non financial*. Dalam pengukuran kinerja terdapat dua perspektif yaitu *subjectives concept* dan *objective concept*. Pada budaya bisnis di Asia informasi tentang kinerja bisnis biasanya merupakan suatu rahasia bisnis, sehingga perusahaan enggan memberikan data kinerjanya.

2.1.3.2 Dimensi Kinerja Perusahaan

Menurut Sebastian (2015: 89) dimensi kinerja terbagi dua bagian yaitu:

1. Finansial dengan indikator yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan keuntungan.
2. Non-finansial dengan indikator yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan pangsa pasar, peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Suci (2014: 111), Tujuan sebuah bisnis itu dari eksis (*survive*) mampu berdiri, untuk memperoleh laba (*benefit*) dan strategi bisnis yang dapat berkembang (*growth*), dan tercapai apabila bisnis tersebut mempunyai performa yang baik.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai pembandingan antara penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan peneliti lain. Penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2, sebagai berikut:

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis

Peneliti dan Judul	Persamaan Dengan Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)
Agung Utama, Fahmi Radhi (2018), Pengaruh penerapan TQM dan JIT terhadap kinerja pada perusahaan manufaktur	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Kinerja Perusahaan (Y).</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT)</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	eJournal Administrasi Bisnis, 2018, vol 4 nomor: 2 Hal. 923-936 ISSN 2355-5408,
Ilham Faizin Anantama (2017), pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> terhadap kinerja <i>Delivery</i> pada perusahaan <i>delivery</i> di Yogyakarta	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Kinerja Perusahaan (Y)..</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikansi secara bersama-sama <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> terhadap Perusahaan <i>Delivery</i>	Jurnal Manajemen dan Bisnis, UII. ISSN 2089-3590 Vol.5, No.1 Th. 2017.
Jonathan, Abilio (2018) Pengaruh <i>Just In Time (JIT)</i> Dan <i>Total Quality Management (Tqm)</i> Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Kinerja Perusahaan (Y)..</i>	Hasil penilitan dari regresi berganda menunjukan bahwa <i>Just In Time (JIT)</i> memilki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, begitu juga <i>Total Quality Management (TQM)</i> memilki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	E-Journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Vol 11, No 1 (2018). ISSN 1256-3530

(1)	(2)	(3)	(4)
Rifka Khairunisa (2018) “Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> terhadap kinerja kualitas perusahaan pada Perusahaan Manufaktur di Kab. Tangerang”	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Kinerja Perusahaan (Y)..</i>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> terhadap kinerja kualitas perusahaan pada Perusahaan Manufaktur di Kab. Tangerang	Jurnal AKuntansi Manajemen UIN Syarif Hidayatullah Vol 6, Nomor 2, 2018. ISSN: 2258-8956
Brigita Maeylianti S dan Fernando (2017), Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Dan <i>Just In Time</i> Terhadap Kinerja <i>Delivery Performance</i> pada Industri Otomotif di Indonesia ”	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Kinerja Perusahaan (Y)..</i>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> terhadap kinerja <i>Delivery Performance</i> pada Industri Otomotif di Indonesia	Jurnal Ekonomi & Bisnis Universitas Diponegoro. Vol. 4 nomor 1. ISSN. 2338-1256
Phan Chi Anh (2017) <i>Effect of Total Quality Management and Just-In-Time practices on Competitive Performance - Empirical Evidence</i>	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Competitive Performance (Y).</i>	<i>The study concludes that simultaneous implementation of TQM and JIT practices will result in significantly higher competitive performance level than implementation of practices from only one of TQM or JIT</i>	<i>Journal International Graduate School of Social Sciences Yokohama National University. Number: 007-0136</i> <i>Sustainability Journal 2017, Vol. 7, No. 4</i>
Ilyas Masudin (2018) <i>Impact Of Just-In-Time, Total Quality Management And Supply Chain Management On Organizational Performance: A Review Perspective</i>	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Organizational Performance (Y).</i>	<i>The results showed that JIT, TQM and SCM practices in both manufacturing and service industry individually and jointly impact organizational performance</i>	Jurnal Teknik Industri, Vol. 19, No. 1, Februari 2018, pp. 11-20 ISSN 2527-4112

(1)	(2)	(3)	(4)
Ha Thu Nguyen (2019)		<i>The analytical results confirm the closed linkage between TQM, JIT production practices and flexibility performance.</i>	<i>Sustainability Journal 2019, Vol. 11, No. 7 doi:10.3390/su11113093</i>
<i>Effect of Total Quality Management Practices and JIT Production Practices on Flexibility Performance: Empirical Evidence from International Manufacturing Plants</i>	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan Flexibility Performance (Y).</i>	<i>Moreover, this study indicates that the effect of JIT production practices on flexibility performance can be strengthened with a higher level of TQM practices</i>	
Vijay R.Kannan (2018)		<i>Results also indicate that a commitment to quality and an understanding of supply chain dynamics have the greatest effect on performance.</i>	<i>Journal Omega, Volume 33, Issue 2, April 2018, Pages 153-162</i>
<i>Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance</i>	<i>Total Quality Management (TQM) dan Just In Time (JIT) (X) dan business performance (Y).</i>		
Esin Sadikoglu (2019)		<i>Results revealed that primary obstacles that the firms in Turkey face were lack of employee involvement, awareness and commitment of the employees, inappropriate firm structure, and lack of the resources. It is recommended that firms should continue implement TQM with all variables to improve performance.</i>	<i>Journal Hindawi, Advances in Decision Sciences, Volume 8, 2019 Article ID 537605. https://doi.org/10.1155/2019/537605</i>
<i>The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey</i>	<i>Total Quality Management (TQM) (X) dan Performance (Y).</i>		

2.2 Kerangka Pemikiran

Ketatnya persaingan di dalam bidang industri Manufaktur, mengharuskan perusahaan harus mampu bersaing dan menunjukkan kinerja perusahaan agar mendapat kepercayaan baik dari konsumen atau investor. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang baik dan melakukan proses produksi yang efektif dan efisien. Untuk itu perusahaan harus mampu menerapkan *total quality management* (TQM) dan *just in time* (JIT) agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Total Quality Management merupakan sistem yang memperbaiki kualitas secara terus menerus. Rivai (2017: 62) mengatakan definisi *Total Quality Management* (TQM) adalah “konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten”. Terdapat beberapa unsur – unsur pendukung didalam *Total Quality Management*, Komponen-komponen ini memiliki sepuluh unsur yang dikemukakan oleh Goetsch dan Darvis seperti yang dikutip oleh Tjiptono (2015: 65), yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. penerapan TQM yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, bahwa konsep TQM yang umumnya menggambarkan sebuah

sistem yang kolektif (menyeluruh), dimana sistem tersebut berhubungan dengan implementasi manajemen kualitas guna mewujudkan kinerja organisasi yang baik. Dari pendapat tersebut dapat diketahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan. Pendapat tersebut sejalan dengan teori Nasution (2015: 353) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang terdiri atas proses desain produk, manajemen arus proses, *statistical quality control*, hubungan jangka panjang dengan pelanggan, sikap para pekerja serta kinerja perusahaan pada keunggulan kompetitif. Serta didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jonathan, Abilio (2018), dimana Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh *total quality management* (TQM) Terhadap kinerja perusahaan. Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Khairunisa (2018), hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management* secara parsial terhadap kinerja kualitas perusahaan.

Selain *total quality management*, faktor yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan adalah *just in time*. Ristono (2016: 19) mendefinisikan “*Just in time* adalah suatu usaha organisasi untuk menghasilkan output dengan kemungkinan *lead time* yang minimal dan pada total biaya yang serendah mungkin dengan terus mengidentifikasi dan menghilangkan segala bentuk pemborosan dan varians”. Menurut Simamora (2015: 106) elemen-elemen yang dapat menentukan keberhasilan *Just in time* serta dapat mengurangi pemborosan yaitu, sebagai berikut: Jumlah pemasok yang terbatas, Tingkat persediaan yang

minimal, Pembenahan tata letak pabrik, Pengurangan masa pengesetan, Kendali mutu terpadu dan Tenaga kerja yang fleksibel.

Just in time memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut Brown & Mitchell dalam Tjiptono (2015: 205), penerapan JIT difokuskan pada usaha pelaksanaan proses tanpa ada pemborosan melalui penyederhanaan proses produksi. Penerapan konsep ini dapat kita lihat pada usaha peniadaan atau minimisasi jumlah aktivitas yang tidak berguna sehingga biaya yang ditanggung perusahaan akan optimal. Fokus pada minimisasi dalam proses akan berakibat pada pengurangan biaya dan masalah-masalah yang berkaitan dengan efisiensi. Pendapat di atas sejalan dengan teori yang kemukakan oleh Johansson dalam Nasution (2016: 225) yang menyatakan bahwa organisasi akan tetap menerapkan JIT dikarenakan memberikan manfaat dalam memperbaiki posisi daya saingnya. Organisasi yang berhasil menerapkan JIT mendapatkan manfaat yang besar sebagai akibat penghematan finansial secara langsung dan tidak langsung. Pendapat ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maeylianti dan Fernando (2017), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *Just in Time* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Utama dan Radhi (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Just In Time (JIT)* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Sementara hubungan *Total Quality Management (TQM)* dan *Just In Time (JIT)* menurut Tjiptono (2015: 227) menjelaskan: Untuk mengimplementasikan *Just In Time (JIT)* diperlukan adanya *system total quality* secara keseluruhan

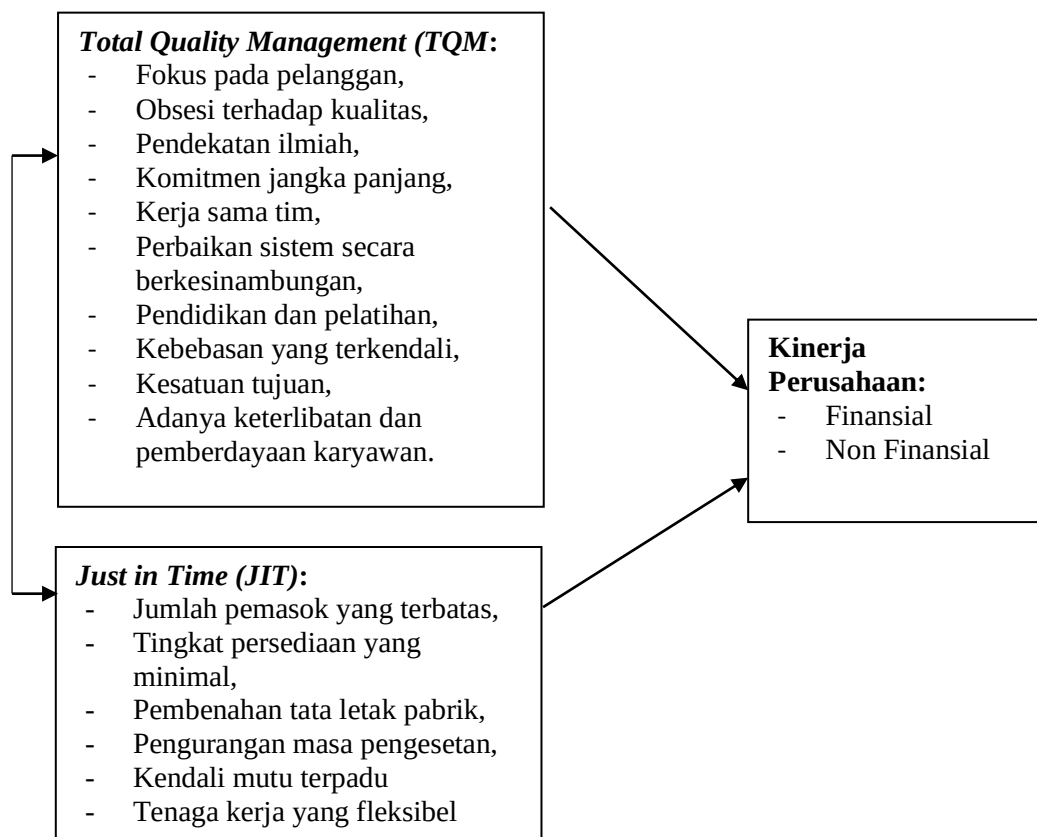
dalam sebuah organisasi. JIT mensyaratkan semua departemen dapat menanggapi kebutunnya. Apabila departemen produksi melaksanakan JIT, tetapi organisasi tidak mengupayakan TQM, maka personil departemen produksi akan menghadapi hambatan yang besar. Selain itu, JIT juga mensyaratkan perubahan, sehingga sering timbul penolakan dari departemen yang memiliki komitmen untuk berubah. Perubahan perbaikan secara terus-menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management* (TQM). Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ha Thu Nguyen (2019), dimana *Total Quality Management* (TQM) mempunyai hubungan dengan *just in time* (JIT).

Menurut Sedarmayanti (2014: 112), kinerja merupakan pencapaian hasil kerja sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Menurut Indra (2015: 89) dimensi kinerja perusahaan terbagi dua bagian yaitu: Finansial dengan indikator yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan keuntungan. Serta Non-finansial dengan indikator yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan pangsa pasar, peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan *Just In Time* (JIT) dapat digunakan sebagai alternatif untuk mempertahankan *continuity* suatu perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Sim dan Killough dalam Rifka (2018), menyatakan bahwa *Just In Time* (JIT) dan *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses secara berkelanjutan dalam mengeliminasi pemborosan,

peningkatan kualitas, mengembangkan keterampilan dan mengurangi biaya produksi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faizin (2019), dimana ada pengaruh positif dan signifikansi secara bersama-sama variabel *Total Quality Management* dan *Just in Time* terhadap Kinerja Perusahaan *Delivery*. Dan didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Maeylianti dan Fernando (2017), terdapat pengaruh antara *Total Quality Management* dan *Just in Time* terhadap kinerja *Delivery Performance* pada Industri Otomotif di Indonesia.

Dari uraian di atas, didapat suatu gambaran kerangka pemikiran, sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran di atas, maka dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut: “*Total Quality Management* dan *Just In Time* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan pada Distro di Kota Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial”.