

**IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
DALAM MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KOTA MAKASSAR**

**SKRIPSI**

**OLEH  
DAS'AD ABUKHAER IDRIS  
105730404413**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2019**

HALAMAN JUDUL

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
DALAM MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)

KOTA MAKASSAR

OLEH

DAS'AD ABUKHAER IDRIS

10573 04044 13

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Rangka Menyelesaikan Studi  
Pada Program Studi Strata 1 Akuntansi

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR

2019

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

*“Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (QS. Ar Ra’d : 11).*

*“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya” (QS. An Najm : 39)*

*“Barangsiapa yang mempelajari ilmu pengetahuan yang seharusnya yang ditunjukan untuk mencari ridho Allah bahkan hanya untuk mendapatkan kedudukan/kekayaan duniawi maka ia tidak akan mendapatkan baunya surge nanti pada hari kiamat” (riwayat Abu Hurairah radhiallahu anhu).*

### PERSEMBAHAN

Skripsi ini adalah bagian dari ibadahku kepada Allah SWT, karena kepadaNya lah kami menyembah dan kepadaNya lah kami memohon pertolongan.

Sekaligus sebagai ungkapan terima kasihku kepada :

Bapak dan Ibuku yang selalu memberikan motivasi dalam hidupku,

Terima Kasih atas semuanya

Teman-teman AK.1-13 FEBIS

Universitas Muhammadiyah Makassar



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jln.Sultan Alauddin No.259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel.(0411) 866972 Makassar

الله اعلم  
Makassar

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan laba perusahaan pada PDAM Kota Makassar

Nama Mahasiswa : Das'ad Abukhaer Idris  
Nim : 10573 04044 13

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan Panitia Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Sabtu, 31 Agustus 2019 di Ruang IQ 7.1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 31 Agustus 2019

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Agussalim HR, SE. MM  
NBM : 555 684

Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak.CA  
NBM : 1073428

Mengetahui,

Ketua Jurusan



Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak.CA  
NBM : 1073428



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jln.Sultan Alauddin No.259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel.(0411) 866972 Makassar

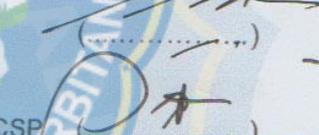
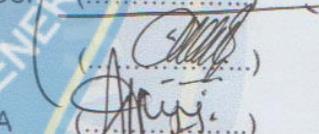
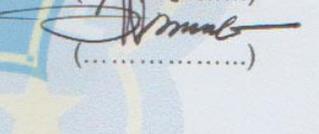
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi atas Nama **DAS'AD ABUKHAER IDRIS NIM : 10573 04044 13**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 145/ Tahun 1440 H/ 2019 M. Tanggal 31 Agustus 2019 M, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 30 Dzulhijjah 1440 H  
31 Agustus 2019 M

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM  
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE.,MM  
(WD/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji : 1. Dr. Ismail Badollahi, SE.,M.Si.,Ak.CA.CSP   
2. Saida Said, SE.,M.Ak.   
3. Wa Ode Rayyani, SE.,M.Si.,AK.,CA   
4. Asriati, SE.,M.Si. 

Disahkan Oleh,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

  
**Ismail Rasulong, SE.,MM**

**NBM : 903078**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Alamat : Jln.Sultan Alauddin No.259 Gedung Iqra Lt. 7 Tel.(0411) 866972 Makassar

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DAS'AD ABUKHAER IDRIS

Stambuk : 105730404413

Jurusan : Akuntansi

Dengan Judul : "Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan laba perusahaan pada PDAM Kota Makassar."

Dengan ini menyatakan bahwa:

**Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 31 Agustus 2019

METERAI  
TEMPEL

5843AAFF96715647

6000  
ENAM RIBU RUPIAH

Yang Membuat Pernyataan,

  
DAS'AD ABUKHAER IDRIS

Diketahui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Agussalim HR, SE, MM  
NBM : 555 684

  
Dr. Ismail Badollahi, SE, M.Si, Ak.CA  
NBM : 1073428

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tidak ada kata lain yang lebih baik dan indah diucapkan selain puji dan syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan pertolongan kepada hamba-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, begitu pula shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, serta keluarga-Nya dan para sahabat-sahabat-Nya dan orang-orang yang mengikuti beliau. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “Implementasi *Total Quality Management* dalam Meningkatkan Laba Perusahaan pada PDAM Kota Makassar”

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Idris Takkali dan ibu HJ. Rasma yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudarku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Abd Rahman rahim, SE.,MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasullong, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Dr. Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak. CA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Agussalim HR, SE., MM., selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Bapak Dr. Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak. CA., selaku Pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Para staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi angkatan 2019 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.

9. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Billahi fisabilil Haq fastabiqul khairat,*

*Wassalamualaikum Wr.Wb*

Makassar, 10 Juli 2019

Penulis

## ABSTRAK

Das'ad Abukhaer Idris, 2019. **Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Laba pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar**, Skripsi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Agussalim dan Pembimbing II Ismail Badollahi.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Data yang dianalisis adalah hasil pengumpulan data di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Data berupa Laporan keuangan, data yang diperoleh dalam bentuk tulisan yang berupa gambaran umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, yaitu pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi di bagian Keuangan dan Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.

Hasil penelitian yang diperoleh bahwa implementasi *Total Quality Management* pada PDAM Kota Makassar sudah diterapkan dengan baik, sistematis sesuai dengan prinsip TQM yakni fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. TQM ini juga berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management*, Kualitas, Laba.



## ABSTRACT

**Das'ad Abukhaer Idris, 2019.** *Implementation of Total Quality Management (TQM) In Increasing Company profits of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, Accounting Study Program Thesis, Faculty of Economics and Business, Muhammadiyah University of Makassar. Guided by Supervisor I Agussalim and Advisor II Ismail Badollahi.*

*This research was conducted using qualitative descriptive analysis method. The data analyzed is the result of data collection in Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Data in the form of financial statements, the data obtained in the form of writing in the form of a general description of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, namely collecting data through documentation interviews in the financial and accounting department of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.*

*The research results obtained that Implementation of Total Quality Management (TQM) of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar has been good applied, systematic in accordance with the principle of Total Quality Management (TQM) that is focus on customers, continuous system improvement, education and training, and employee involvement and empowerment. This Total Quality Management (TQM) also influences the increase in company profits of Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.*

**Keywords:** *Total Quality Management, quality, profit.*



# DAFTAR ISI

Halaman

<b>SAMPUL</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Teori dan Konsep.....	6
B. Tinjauan Empirik.....	22
C. Kerangka Pikir .....	27

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	28
B. Tempat dan Waktu .....	28
C. Jenis dan Sumber Data .....	29
D. Teknik Pengumpulan Data .....	29
E. Instrumen .....	31
F. Metode Analisis Data .....	31

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	35
B. Bagan Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar .....	39
C. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab .....	41
D. Keadaan Geografis .....	44
E. Hasil Penelitian .....	45

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	54
B. Saran .....	54

### **DAFTAR PUSTAKA .....**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	23
4.1 Data Pelanggan PDAM Kota Makassar tahun 2015, 2016 dan 2017 .....	52
4.2 Perbandingan laporan laba bersih tahun 2015, 2016, 2017 .....	52



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran .....	27
2.2 Model Analisis Interaktif Milles dan Huberman.....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

1. Surat Keterangan Penelitian
2. Bagan Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar
3. Laporan Laba (Rugi) PDAM Kota Makassar Tahun 2015
4. Laporan Laba (Rugi) PDAM Kota Makassar Tahun 2016
5. Laporan laba (Rugi) PDAM Kota Makassar Tahun 2017
6. Draf Wawancara
7. Riwayat Hidup



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Era perdagangan bebas seperti saat ini, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Untuk dapat bertahan dan berhasil serta memperluas pangsa pasarnya dalam era perdagangan bebas, perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen dan mempunyai kemampuan bersaing (*competitive advantages*). Strategi bisnis yang dapat dilakukan adalah dengan memberi perhatian pada kepuasan konsumen, yang berarti memenuhi tuntutan konsumen yang makin berkembang, yaitu produk yang berkualitas tinggi (*quality*), harga murah (*cost*) dan juga pelayanan (*service*) yang memuaskan. Hanya perusahaan yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Kualitas telah menjadi salah satu aspek penting dalam persaingan di pasar global saat ini. Tjiptono (2012) mengatakan bahwa kualitas merupakan: “sebuah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Perusahaan berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, efisiensi dan efektivitasnya secara terencana dan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur terkait dalam perusahaan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar.

Salah satu usaha yang harus dilakukan oleh manajemen dalam meningkatkan efektivitas adalah menentukan arah dan tujuan dari perbaikan produktivitas dan kualitas, dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Arah perbaikan tersebut diformulasikan oleh manajemen ke dalam suatu kebijakan untuk perbaikan proses. Dalam hal ini, dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan tersebut yaitu *Total Quality Management (TQM)*. Menurut Ishikawa dalam Nasution (2015:17) *Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, kepuasan pelanggan.

Musran Munizu (2010) dengan judul: "Praktik *Total Quality Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar)". Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel praktik TQM yang terdiri atas: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari P (2011) dengan judul: "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Makassar" bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penerapan TQM

meningkatkan kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan melalui perilaku produktif karyawan.

Demikian jelaslah bahwa implementasi *Total Quality Management* yang efektif akan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, daya saing dan laba suatu perusahaan. Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah yang bergerak di bidang jasa, yaitu perusahaan penyedia air minum. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan maupun kualitas produksi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Tak dapat dipungkiri bahwa kebanyakan dari organisasi atau badan usaha yang dikelola oleh pemerintah, terutama organisasi atau badan usaha yang pengelolaannya melalui pemerintah daerah yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat, masih sedikit yang mengimplementasikan sistem yang sesuai dengan kaidah akuntansi manajemen yang benar sehingga pengelolaannya terkesan tidak profesional atau belum optimal, sehingga kepuasan yang diharapkan baik masyarakat dan karyawan belum terpenuhi. Berhasil atau tidaknya Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar sangat dipengaruhi oleh faktor manusianya, yaitu pegawai PDAM Kota Makassar yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan.

Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit/laba perusahaan. Dengan penerapan *Total Quality Management* yang memadai, mutu produk dapat ditingkatkan. Peningkatan mutu produk tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga dapat

meningkatkan penjualan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan. Jadi, sistem perbaikan kualitas bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah di paparkan di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Laba Perusahaan pada PDAM Kota Makassar”.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah : “Bagaimanakah Implementasi *Total Quality Management* dalam meningkatkan laba perusahaan pada PDAM Kota Makassar?”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan Laba Perusahaan pada PDAM Kota Makassar

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1 Manfaat Teoritis**

Dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan laba perusahaan.

## 2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap laba dan juga dapat menjadi bahan masukan terhadap manajemen perusahaan dalam hal mengambil keputusan yang berhubungan dengan pengaruh *Total Quality Management* dalam kaitannya dengan laba perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A Tinjauan Teori Dan Konsep

##### 1. *Total Quality Management (TQM)*

###### a. Pengertian dan Konsep *Total Quality Management (TQM)*

*Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

*Total Quality Management* secara harfiah 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.

Pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut *International Organization for Standardization (IOS)* dalam Kurniawati (2011) :

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat.

Menurut Ishikawa dalam Nasution (2015:17) *Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, kepuasan pelanggan.

Menurut Purwanto dan Suharyono dalam Mar'ah (2016:4) *Total Quality Manajemen* pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan "*a culture of continuos improvment*" diantara parakaryawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian kepada keputusan *customer*, dengan begitu TQM sangat berperan penting pada peningkatan kualitas, perbaikan perusahaan dan peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Crosby yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:9) TQM adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasankonsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif.

Dari definisi beberapa ahli diatas, 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.

Menurut Boundset *all.*( 2003:77) yang dikutip oleh Nasution (2015:23), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan perbaikan kualitas produk berkelanjutan, akan dapat memuaskan pelanggan.

**b. Prinsip-prinsip Utama *Total Quality Management* (TQM)**

Menurut Hensler dan Brunell *dalam* Scheuing dan Christopher (1993:165) yang dikutip oleh Nasution (2015: 24), terdapat empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut, yaitu :

1 Kepuasan Pelanggan

Dalam *TQM*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2 Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam 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 dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

### 3 Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Terdapat dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu: pertama, prioritas (*prioritization*), yaitu 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.

Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data 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 Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-*

*analyze*), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

### c. Karakteristik Total Quality Management (TQM)

Goetsch dan Davis dalam Kurniasih (2014) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:

#### 1 Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

#### 2 Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

#### 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 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 Kerja sama Team (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 6 Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

#### 7 Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. 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 dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

#### 9 Kesatuan Tujuan

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

#### 10 Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

#### d. Manfaat Total Quality Management (TQM)

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:13), antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah. Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan perusahaan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

Sementara menurut Hessel dalam Nasution (2015), Manfaat penerapan *Total Quality Management (TQM)* bagi perusahaan/organisasi adalah :

1. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *productfeatures*, dan *serviceability*.
2. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
3. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
4. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

**e. Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam perusahaan**

Menurut Bhat dan Cozzalino yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011: 14) secara garis besar proses implementasi *Total Quality*

*Management* (TQM) mencakup:

1. Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
2. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
3. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
4. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

Agak berbeda dengan pendekatan sebelumnya, Paskard (1995: 6-8) lebih mengaitkan proses implementasi TQM melalui pendekatan teori perubahan dan pengembangan organisasi yaitu model transformasi organisasi dan kepemimpinan. Tahap awal dalam TQM implementasi adalah menilai keadaan organisasi yang ada. Jika

organisasi terbukti mempunyai kepekaan efektif terhadap lingkungan dan mampu menyukseskan perubahan sebelumnya, TQM akan mudah diimplementasikan. Sebaliknya, jika kenyataan yang ada tidak mendukung kondisi awal yang diperlukan, implementasi TQM ditunda dan organisasi harus disehatkan sebelum mengawali TQM.

## 2. Konsep Kualitas

### a. Definisi Kualitas

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda. Dari segi linguistik kualitas berasal dari bahasa latin qualis yang berarti "sebagaimana kenyataannya".

Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono (2012:152), kualitas dapat diartikan sebagai "kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk,jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihiharapan".Berdasarkan definisi ini, kualitas adalah hubungan antara produk danpelayanan atau jasa yang diberikan kepada konsumen dapat memenuhi harapan dankepuasan konsumen.

Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. (Abubakar & Siregar, 2010 : p.2)

Tjiptono (2012) mengatakan bahwa kualitas merupakan: "sebuah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan".

Menurut Tjiptono & Chandra (2011 : 164), Konsep kualitas dianggap sebagai ukuran kesempurnaan sebuah produk atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian (*conformance quality*). Kualitas desain merupakan fungsi secara spesifik dari sebuah produk atau jasa, kualitas kesesuaian adalah ukuran seberapa besar tingkat kesesuaian antara sebuah produk atau jasa dengan persyaratan atau spesifikasi kualitas yang ditetapkan sebelumnya.

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu ukuran untuk menilai bahwa suatu barang atau jasa telah mempunyai nilai guna seperti yang dikehendaki atau dengan kata lain suatu barang atau jasa dianggap telah memiliki kualitas apabila berfungsi atau mempunyai nilai guna seperti yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah unsur yang saling berhubungan mengenai mutu yang dapat mempengaruhi kinerja dalam memenuhi harapan pelanggan. Kualitas tidak hanya menekankan pada hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi menyangkut kualitas manusia, kualitas proses, dan kualitas lingkungan. Dalam menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas melalui manusia dan proses yang berkualitas.

#### **b. Dimensi Kualitas**

Menurut Garvin (1988) dalam Fandy Tjiptono (2012:170-172), ia mengklasifikasikan kualitas produk ke dalam delapan dimensi kualitas yang

meliputi *performance*, *features*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetics* dan *perceived quality*. Dan kedelapan dimensi ini dapat digunakan sebagai perencanaan dalam perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa.

Penjelasan mengenai delapan dimensi kualitas produk menurut Garvin, sebagai berikut:

1. *Performance* (Kinerja)

Mengacu pada karakteristik operasi produk untuk menentukan tingkat efisiensi pencapaian tujuan utama sebuah produk sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja yang lebih baik identik dengan kualitas yang lebih baik pula.

2. *Features* (Fitur)

Merupakan ciri atau atribut yang diberikan kepada produk untuk membedakannya dengan produk lain, selain itu juga untuk melengkapi kinerja dasar suatu produk. Sehingga mampu menimbulkan kesan positif pada konsumen.

3. *Reliability* (Keandalan)

Merupakan wujud konsistensi produk untuk tetap berfungsi secara konsisten sesuai usia desainnya. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan kemampuan untuk meminimalisir kegagalan dan tingkat kerusakan dalam proses produksi, sehingga dapat memberikan kepercayaan pada konsumen terhadap produk tersebut.

4. *Conformance to Specifications* (Kesesuaian dengan Spesifikasi)

Hal ini mengacu pada sejauh mana desain dan operasi karakteristik suatu produk dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. *Durability* (Daya Tahan)

Mengacu pada ukuran hidup produk atau seberapa lama produk tersebut dapat digunakan. Berkaitan dengan tingkat kemampuan produk untuk mentolerir tekanan, stres, atau trauma tanpa mengalami kerusakan yang berarti.

6. *Serviceability* (Kemampuan Pelayanan)

Mengacu pada kecepatan, kesopanan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan pemeliharaan, serta penanganan keluhan suatu produk secara mudah dan baik.

7. *Aesthetics* (Estetika)

Merupakan suatu unsur daya tarik produk terhadap panca indera, yang meliputi berbagai penampilan seperti keindahan, corak, dan juga daya tarik.

8. *Perceived Quality* (Persepsi Kualitas)

Merupakan suatu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut atau fitur produk yang akan dibeli, maka mereka akan mempersepsikan kualitasnya dari aspek-aspek seperti harga, nama merek, iklan, reputasi perusahaan, dan lain

sebagainya. Setiap individu berhak untuk menyimpulkan persepsi dan opininya sendiri-sendiri.

### **3. Laba**

#### **a. Pengertian Laba**

*Commite On Terminology* yang dikutip oleh Harahap (2011:112) mendefinisikan laba sebagai berikut: “laba merupakan jumlah yang berasal dari pengurangan harga pokok produksi, biaya lain dan kerugian dari penghasilan atau penghasiian operasi”.

Menurut APB statement yang dikutip oleh Harahap (2011:113) mengartikan: “laba/rugi sebagai kelebihan/defisit penghasilan atas biaya selama satu periode akuntansi”.

### **4. Hubungan Antara Total Quality Management (TQM) dan Laba**

Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit/laba perusahaan. Dengan penerapan TQM yang memadai, mutu produk dapat ditingkatkan. Peningkatan mutu produk tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga dapat meningkatkan penjualan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan. Jadi, sistem perbaikan kualitas bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan.

TQM berpengaruh terhadap laba, apabila dengan adanya TQM perusahaan dapat meningkatkan labanya. Unsur-unsur/karakteristik TQM yang diterapkan oleh perusahaan dapat menghasilkan sistem kerja yang baik, mutu

produk yang lebih baik, efektivitas biaya, dan pada akhirnya menghasilkan laba yang lebih baik pula.

## **B Tinjauan Empirik**

**Musran Munizu (2010)** dengan judul: “Praktik *Total Quality Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk. Cabang Makassar)”. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel praktik TQM yang terdiri atas: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel tersebut dihitung menggunakan analisis statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM).

**Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari P (2011)** dengan judul: “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Makassar”.

Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penerapan TQM meningkatkan kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan melalui perilaku produktif karyawan.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Sudirman Hasan 2012	Implementasi <i>Total Quality Management</i> Dalam Pengelolaan Wakaf Di Dompot Dhuafa	Metode Kuantitatif	Implementasi nilai TQM dalam pengelolaan wakaf di Dompot Dhuafa dapat dikatakan relatif maju karena perhatian lembaga ini kepada pelanggan, baik eksternal maupun internal, cukup bagus. Begitu pula dalam hal perbaikan proses dan keterlibatan total, Dompot Dhuafa menunjukkan semangat perbaikan yang terencana dan terstruktur serta melibatkan semua elemen organisasi secara komprehensif.
2	Muhammad Agung Prabowo	Pengaruh Interaksi	Purpose Sampling	

	2014	<p><i>Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial</i></p>		<p><i>Total quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Penerapan teknik total quality management yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial..</i></p>
3	<p>Said Alhudri &amp; Meyzi Heriyanto 2015</p>	<p><i>Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang</i></p>	<p>Metode Kuantitatif</p>	<p><i>Total quality management yang diterapkan oleh PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang dapat diterima dengan positif oleh para karyawan, sesuai dengan hipotesis, bahwa total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari empat total quality management yang telah</i></p>

				<p>4dilakukan PT. PLN (persero)</p> <p>Ranting Bangkinang secara keseluruhan telah berjalan dengan baik.</p>
4	<p>Galih Fajar Muttaqin &amp;Rita Dharmayanti 2015</p>	<p>Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i></p>	<p>Metode Purposive Sampling</p>	<p>(1) Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas (2) efek positif kinerja Kualitas kinerja keuangan (3) TQM berpengaruh langsung pada kinerja keuangan (4) kinerja Kualitas menengahi TQM terhadap kinerja keuangan.</p>
5	<p>Mar'ah Dwi Noor Laili 2016</p>	<p>Pengaruh <i>Total Quality Management</i></p>	<p>Metode Kuantitatif</p>	<p><i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh signifikan</p>

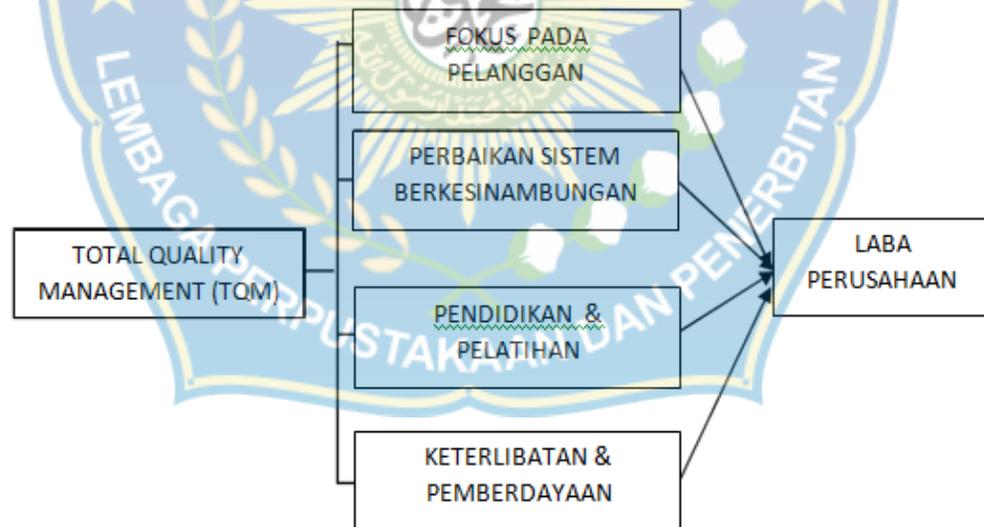
		Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta Di Bontang	Pendekatan Asosiatif	terhadap kinerja karyawan kantor pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang
--	--	---	-------------------------	--



### C Kerangka Pemikiran

*Total Quality Management* (TQM) dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang dibuktikan dari penelitian sebelumnya. Meningkatnya Kinerja karyawan pada akhirnya akan berujung pada tujuan utama perusahaan yaitu meningkatkan laba. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana Implementasi TQM dalam meningkatkan laba perusahaan dengan menggunakan karakteristik/unsur dari *Total Quality Management* itu sendiri.

Berikut ini kerangka pemikiran/konseptual yang digunakan dalam penelitian ini:



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Dalam pendekatan ini, peneliti ingin lebih memahami Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan laba perusahaan.

#### B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Makassar yang bertempat di Jl. DR. Ratulangi No.3 Makassar. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama 2 (dua) Bulan.

#### C. Jenis Dan Sumber Data

Dalam menganalisa masalah yang penulis temukan serta kumpulan, maka penulis menggunakan analisis sebagai berikut:

1. Data kuantitatif, yaitu analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari kuisisioner dan wawancara yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan karyawan mengenai penerapan *total quality management* (TQM) dan laba.
2. Data kualitatif, yaitu penulis mengemukakan teori atau konsep tentang hal-hal yang menyangkut dengan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini dengan melihat literatur-literatur yang ada baik dari buku maupun dari internet. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden dengan cara kuesioner ataupun wawancara.
- b) Data sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh untuk mendukung penelitian yang diinginkan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Moleong (2010: 58) teknik pengumpulan data adalah cara atau strategi untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh data dengan cara yang sesuai dengan penelitian sehingga peneliti akan memperoleh data yang lengkap baik secara lisan maupun tertulis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

##### **1. Observasi**

Observasi merupakan cara pengumpulan data dengan melibatkan hubungan interaksi sosial antara peneliti dan informan dalam suatu latar penelitian (pengamatan objek penelitian di lapangan). Pengamatan dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat semua peristiwa. Cara ini bertujuan untuk mengetahui kebenaran atau fakta yang ada di lapangan (Moleong, 2010).

Observasi yang dilakukan peneliti adalah dalam bentuk pengamatan dan pencatatan langsung dan tidak langsung. Peneliti menggunakan observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung keadaan objek, tetapi peneliti tidak aktif dan terlibat secara langsung.

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu (Deddy, 2010).

Wawancara secara garis besar terbagi menjadi dua yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur sering juga disebut dengan istilah wawancara baku, yang susunan pertanyaannya sudah ditetapkan sebelumnya dengan pilihan-pilihan jawaban yang disediakan. Wawancara tidak terstruktur bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara (Deddy, 2010). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan karyawan dan pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian, melainkan sebagai data

pendukung yang sangat dibutuhkan oleh peneliti (Deddy, 2010). Dokumentasi dapat berupa dokumen yang dipublikasikan atau dokumen pribadi seperti foto, video, catatan harian dan catatan lainnya. Dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti ialah segala bentuk dokumentasi tertulis maupun tidak tertulis yang dapat digunakan untuk melengkapi data-data lainnya.

#### **E. Instrumen**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah, observasi, wawancara dan Dokumentasi. Dalam penelitian ini dibutuhkan manusia sebagai peneliti karena manusia dapat menyesuaikan dengan keadaan lingkungan.

#### **F. Metode Analisis Data**

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif yaitu prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penggunaan teknik analisis deskriptif kualitatif tersebut yaitu mengupayakan suatu penelitian dengan cara menggambarkan secara sistematis, terstruktur, faktual, dan akurat dari suatu fakta akan suatu peristiwa.

Analisis deskriptif menurut buku metodologi penelitian kualitatif yang ditulis oleh Moh. Soehadha (2012) adalah teknik analisis data yang dilakukan dalam rangka mencapai pemahaman terhadap sebuah fokus kajian yang kompleks, dengan cara memisahkan tiap-tiap adegan atau proses dari kejadian sosial atau kebudayaan yang sedang diteliti.

Analisis data kualitatif merupakan proses mencari, dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih nama yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain (Sugiyono, 2010: 244). Langkah-langkah yang dilakukan menurut Miles dan Huberman (dalam Burhan Bungin, 2012:69-70) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan Data

Data dan informasi diperoleh yang telah didapatkan dari para informan dengan cara wawancara, observasi ataupun dokumentasi disatukan dalam sebuah catatan penelitian yang didalamnya terdapat dua aspek yaitu catatan deskripsi yang merupakan catatan alami yang berisi tentang apa yang didengar, dialami, dicatat, dilihat, dirasakan tanpa ada tanggapan dari peneliti terhadap fenomena yang terjadi. Kedua adalah catatan refleksi yaitu catatan yang memuat kesan pesan, komentar dan tafsiran peneliti tentang fenomena yang dihadapinya, catatan ini didapatkan dari hasil wawancara dengan berbagai informan.

## 2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada langkah-langkah penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan seleksi, membuat ringkasan atau uraian singkat, menggolong-golongkan untuk lebih mempertajam, mempertegas, menyingkat, membuang bagian yang tidak diperlukan, dan mengatur data agar dapat di tarik kesimpulan secara tepat.

## 3. Penyajian Data

Penyajian data dimaksudkan untuk mempermudah peneliti dalam melihat hasil penelitian. Banyaknya data yang diperoleh menyulitkan peneliti dalam melihat gambaran hasil penelitian maupun proses pengambilan kesimpulan, sebab hasil penelitian masih berupa data-data yang berdiri sendiri.

## 4. Pengambilan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan adalah usaha untuk mencari atau memahami makna keteraturan pola-pola, kejelasan, alur sebab akibat atau proposisi.

Gambar 2.2

## Model Analisis Interaktif Milles dan Huberman



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Kota Makassar

Sejarah singkat berdirinya PDAM Kota Makassar dalam keberadaannya sebagai perusahaan daerah memiliki peran ganda, pertama, sebagai salah satu sumber pendapatan bagi pemerintah Kota Makassar dan kedua sebagai institusi pelayanan atau penyedia jasa air bagi masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, terus menerus mengalami perkembangan melalui tahap dalam lintasan sejarah yang cukup panjang, yang berawal pada tahun 1924 dengan dibangunnya Instansi Pengolahan Air I Ratulangi oleh pemerintah Hindia Belanda. Waterleiding Bedrijf kapasitas produksi terpasang 50 ltr/dt kemudian pada jaman pendudukan Jepang pada tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 ltr/dt. Air baku diambil dari sungai Jeneberang yang terletak 7 KM sebelah selatan pusat kota. Air dari sungai tersebut dipompa melalui saluran tertutup ke instalasi Ratulangi. Pada tahun 1974 namanya berubah menjadi Dinas Air Minum Kodya Ujung Pandang.

Seiring dengan usianya Instalasi Pengolahan Air (IPA) Ratulangi berangsur angsur mengalami penurunan kapasitas produksi. Tahun 1976 perubahan situs Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kota Madya Ujung Pandang sesuai dengan perda No.21/P/II/1976, dimana kapasitas produksi terpasang

Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar turun menjadi 50 ltr/dt, disebabkan karena usia untuk memenuhi kebutuhan air

bagi penduduk Kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun instalasi II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 ltr/dt sumber air baku diambil dari bendungan Lekopaccing sungai maros sejauh 29,6 KM dari Kota Makassar.

Kemudian pada tahun 1985 melalui paket Perumnas dibangun instalasi III Antang dengan kapasitas awal 20 ltr/dt. tahun 1989 Instalasi Pengolahan Air (IPA) Panaikang ditingkatkan menjadi 1000 ltr/dt. Pada tahun 1992 dibangun lagi Instalasi Pengolahan Air (IPA) Antang 2 dengan demikian total kapasitas Instalasi Pengolahan Air (IPA) Antang menjadi 40 ltr/dt, dari 2 instalasi pengolahan air. Tahun 1993 lewat paket bantuan hibah Pemerintah Pusat, dibangun IV kapasitas terpasang 200 ltr/dt di Maccini Sombala dengan sumber air baku sungai Jeneberang.

Penambahan demi Penambahan kapasitas produksi rupanya belum mampu mengimbangi laju pertumbuhan penduduk pemukiman dann industri, sehingga melalui proyek pengembangan system penyediaan Air Bersih Kota Madya Ujung Pandang pada tahun 2000 dibangun instalasi V Somba Opu dengan kapasitas 1000 ltr/dt di kabupaten Gowa yang sumber air bakunya dari Bili-Bili sejauh 16 KM untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya pada wilayah pelayanan Instalasi Pengolahan Air (IPA) Antang dimana jumlah pelanggannya terus bertambah maka pada tahun 2003 PDAM Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 ltr/dt menjadi 90 ltr/dt,

melalui pembangunan instalasi air Antang 3 dengan demikian total kapasitas Air Bersih Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar menjadi 2340 ltr/dt.

Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar sampai saat ini telah menjangkau 816.416 jiwa penduduk dari 1.160.011 jiwa total penduduk Kota Makassar atau 70,38% luas wilayah distribusi telah mencapai radius 12,37 ha. PDAM Kota Makassar telah menjangkau 70% dari luas wilayah kota Makassar yang mempunyai luas 17,577 ha (175,77 km<sup>2</sup>) system distribusi air dilakukan dengan pemompaan.

a. Tugas Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dalam menjalankan usahanya mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) PDAM sebagai milik pemerintah Daerah adalah suatu kelengkapan otonomi daerah.
- 2) PDAM diselenggarakan atas dasar ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang mengenal demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 3) PDAM sehari-hari dipimpin oleh suatu direksi dibawah pengawasan suatu badan usaha.
- 4) PDAM adalah penyelenggara pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan yang mencakup aspek sosial kesehatan dan pelayanan.

b. Fungsi PDAM Kota Makassar dalam menjalankan usahanya mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyediakan kebutuhan air bersih pemukiman dan perumahan, pelabuhan, niaga industri, fasilitas umum dan lain-lain.
- 2) Mengembang fungsi sosial dan ekonomi dalam pelayanan opeasinya yang mengacu pada profil marking.
- 3) Mengelola potensi air baku yang ada di Kota Makassar dengan rekayasa dan sistem rancang bangun teknologi air.
- 4) peningkatan kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia perusahaan melalui program pembelajaran agar menjadi manusia berilmu, berakhlak, bertaqwa dan berguna.
- 5) Bekerja sama dengan masyarakat dalam mengembangkan perusahaan melalui system kemitraan atas dasar saling menguntungkan.

## **2. Visi dan Misi PDAM Kota Makassar**

### **a. Visi**

Mewujudkan menjadi salah satu perusahaan air minum terbaik, mandiri, dan profesional berwawasan global.

### **b. Misi**

- 1) Memberikan pelayanan air minum sesuai standar kesehatan dengan tersedianya air baku yang optimal.
- 2) Menyediakan air minum yang berkualitas, kuantitas, dan kontinuitas.
- 3) Memenuhi cakupan layanan air minum yang maksimal kepada masyarakat.

- 4) Menjadikan perusahaan yang profesional dengan sumber daya yang berkompentensi dan berdaya saing tinggi.
- 5) Memenuhi kinerja keuangan yang mandiri dan produktifitas yang efisien dan efektif serta berdaya saing global.

## **B. Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar**

Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Kota Makassar dikepalai oleh seorang Direktur Utama, dalam Menjalankan tugas sehari-harinya Direktur Utama dibantu oleh Direktur Umum, Direktur Keuangan, dan Direktur Teknik serta sembilan Kepala Bagian, dan duapuluhtiga Kasie.

Salah satu yang faktor penting keberhasilan suatu perusahaan yaitu menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat serta pembagian kerja yang tepat, sehingga akan menghasilkan perusahaan yang efektif serta efisien dalam melaksanakan tugasnya sehari hari, hal itulah yang diterapkan oleh PDAM Kota Makassar, itu terbukti dengan banyaknya prestasi yang dapat diraihinya. Walaupun itu bukanlah satu-satunya titik ukur keberhasilan perusahaan tapi paling tidak memberikan bukti bahwa efisiensi dan efektifitas pekerjaan ditentukan oleh Direktur yang dapat mengatur orang-orang sesuai dengan keahliannya.

Pembagian kerja yang jelas itu dimaksudkan agar setiap pegawai mengetahui tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya, mengetahui siapa

atasannya sehingga persoalan-persoalan yang muncul dalam pekerjaan dapat segera diselesaikan dengan regulasi perusahaan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 11 Tahun 2006 tentang Perubahan Kedua Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang No 6 Tahun 1974 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tingkat II Ujung Pandang, dan Peraturan Walikota Makassar Nomor 19 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara kerja Perusahaan Daerah air Minum Kota Makassar, maka untuk pelaksanaannya memerlukan penjabaran yang jelas mengenai tugas dan fungsi jabatan struktural pada setiap Organisasi Daerah Pemerintah Kota Makassar.

Adapun struktur organisasi yang ada pada PDAM Kota Makassar adalah sebagai berikut :

1. Wali Kota
2. Dewan Pengawas
3. Direktur Utama
  - a. Direktur Umum
    - 1) Bagian Umum dan Pengawasan
      - a) Seksi Tata Usaha dan PDE
      - b) Seksi Pendayagunaan Pegawai
      - c) Seksi Rumah Tangga
    - 2) Bagian Hubungan Masyarakat
      - a) Seksi Hubungan Langgan
      - b) Seksi Hukum

- 3) Bagian Perlengkapan
  - a) Seksi Analisa Kebutuhan dan Pengadaan
  - b) Seksi Inventaris Aset dan Pergudangan
- b. Direktur Keuangan
  - 1) Bagian Anggaran dan Perbendaharaan
    - a) Seksi Anggaran
    - b) Seksi Perbendaharaan
  - 2) Bagian Verifikasi dan Akuntansi
    - a) Seksi Verifikasi
    - b) Seksi Akuntansi dan Pelaporan
    - c) Seksi Pajak
- c. Direktur Teknik
  - 1) Bagian Perencanaan Teknik
    - a) Seksi Perencanaan dan Pemetaan
    - b) Seksi Pengawasan Teknik
  - 2) Bagian Produksi dan Instalasi
    - a) Seksi IPA I dan IPA II
    - b) Seksi IPA III
    - c) Seksi IPA IV
    - d) Seksi IPA V
    - e) Seksi Laboratorium
  - 3) Bagian Distribusi dan Kehilangan Air
    - a) Seksi Pelayanan Kebocoran Air dan Pelayanan Sosial

- b) Seksi Pemeliharaan
- d. Satuan Pengawas Internal
- e. Wilayah

### **C. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab**

Uraian tentang pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab akan disesuaikan dengan kondisi masing-masing dari cabang-cabang perusahaan tersebut.

1. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Walikota tidak diperinci karena Walikota merupakan pemilik dari PDAM Kota Makassar dan memegang kekuasaan tertinggi terhadap perusahaan.
2. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Badan Pengawas :
  - a. Pada perusahaan daerah dibentuk badan pengawas yang bertanggung jawab kepada Walikota.
  - b. Badan Pengawas bertugas untuk melaksanakan pengawasan pengelolaan perusahaan daerah termasuk pelaksanaan rencana kerja perusahaan.
  - c. Badan Pengawas mempunyai wewenang melihat buku-buku dan surat-surat serta dokumen-dokumen lainnya, memeriksa kekayaan perusahaan daerah.
  - d. Meminta penjelasan dari direksi mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan perusahaan daerah.

- e. Meminta direksi atau pejabat lainnya dengan pengetahuan direksi untuk menghadiri rapat badan pengawas.
  - f. Menghindari rapat direksi dan memberikan pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan.
3. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Utama :
- a. Tanggung jawab administrative fungsional perusahaan kepada Walikota.
  - b. Mengadakan rapat pada waktu-waktu tertentu untuk membahas secara menyeluruh penyelenggaraan perusahaan.
  - c. Rapat dipimpin oleh direktur utama dan apabila berhalangan untuk menjalankan tugas pekerjaan tersebut maka yang bersangkutan seorang penggantinya, salah satu anggota direksi yang ada.
  - d. Menetapkan kebijakan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.
  - e. Mewakili perusahaan di d alam dan di luar pengadilan dan dapat menyerahkan kuasa kepada seseorang staf yang ditunjuk untuk itu.
  - f. Membuat laporan berkala tentang kegiatan perusahaan dan laporan realisasi anggaran kepada Walikota/badan pengawas PDAM Kota Makassar.
4. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Umum :
- a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bagian umum, bagian sumber daya manusia, bagian hubungan masyarakat dan hukum.
  - b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan pengelolaan dan perlengkapan.
  - c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Utama.

5. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Keuangan :
  - a. Merumuskan perencanaan serta mengendalikan program-program di Bagian Anggaran, Perbendaharaan, Verifikasi, Akuntansi, dan Pajak.
  - b. Merumuskan perencanaan dan pengendalian sumber-sumber pendapatan dan belanja serta kekayaan perusahaan.
  - c. Menyusun laporan keuangan dan verifikasi.
  - d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Direktur Utama.
6. Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Teknik :
  - a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan di bagian perencanaan teknik, bagian produksi dan instalasi, bagian distribusi dan kehilangan air, serta bagian teknologi informasi dan pengolahan data.
  - b. Mengkoordinasikan kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan-bahan kimia.
  - c. Mengkoordinasikan dan mengendalikan pemeliharaan instalasi produksi, sumber mata air, sumber mata air permukaan, sumber air tanah dan sarana air limbah.
  - d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan direktur utama.
7. Tugas, wewenang dan tanggung jawab satuan pengawas intern :
  - a. Melaksanakan pemeriksaan dan audit administrasi keuangan dan pengolahan penggunaan dari keseluruhan kekayaan perusahaan.
  - b. Mengadakan pengawasan atas anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

- c. Mengadakan pengawasan terhadap penyelenggaraan tata kerja dan prosedur dari unit-unit organisasi kantor pusat, cabang dan unit-unit pelayanan serta unit pengelolaan menurut ketentuan yang berlaku.
- d. Mengadakan pengawasan, keamanan dan ketertiban perusahaan.
- e. Mengawasi dan mengikuti kegiatan operasional perusahaan dan memberikan penilaian serta pembahasan secara periodic/berkala.
- f. Memberikan saran-saran dan pertimbangan-pertimbangan kepada direksi sesuai dengan hirarki tentang langkah dan tindakan yang perlu diambil bidang tugasnya.

#### **D. Keadaan Geografis**

Kantor Perusahaan Daerah Air Minum Kota terletak di Jl. Dr. Ratulangi No. 3 Makassar. Nomor Telepon (0411) 850381. Nomor Fax (0411) 876894 / 874894. POBOX 1082. kode pos 90144 **Email** : [pdepdam@pdam-makassar.com](mailto:pdepdam@pdam-makassar.com) Home page : [pdam\\_makassar.com](http://pdam_makassar.com)

## E. Hasil Penelitian

### A. Implementasi TQM Pada PDAM Kota Makassar

Dalam implementasi TQM di sini penulis menggunakan karakteristik unsur dari *Total Quality Management* itu sendiri, dimana membahas empat prinsip *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan. Pada bab ini penulis akan menguraikan apa saja yang diterapkan dari empat prinsip *Total Quality Management* pada PDAM Kota Makassar berdasarkan hasil observasi peneliti dan wawancara dengan responden yaitu Bapak Muhammad Saleh selaku staf pada bagian umum dan pengawasan PDAM Kota Makassar

#### 1. Fokus Pada Pelanggan

Harapan yang paling utama dalam sebuah perusahaan jasa ialah kepuasan pelanggan. Dimana kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesan terhadap kinerja atau hasil suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi, kepuasan merupakan fungsi dari persepsi atau kesan atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada dibawah harapan maka pelanggan tidak puas, tapi jika kinerja memenuhi harapan maka pelanggan akan puas, dan jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan amat puas atau senang atas pelayanan yang diberikan.

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Apapun yang dilakukan oleh suatu

perusahaan tidak akan ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM,

Adapun bentuk pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar telah sesuai dengan standar yang telah diberikan oleh pemerintah yaitu Peraturan Menteri Kesehatan No:416/MEN.KES/PER/IX/1990 Tentang syarat-syarat dan pengawasan kualitas air. PDAM Kota Makassar pun Telah berusaha memberikan kemudahan bagi pelanggannya dalam mengakses informasi mengenai perusahaan baik menyangkut tarif pembayaran maupun berkaitan dengan penyampaian keluhan semuanya telah dimuat dalam satu aplikasi yang berbasis online yaitu aplikasi SIPPAM (Sistem Informasi Pengaduan Pelanggan Air Minum).

Di era yang serba digital seperti saat ini Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar kini menghadirkan sebuah teknologi berbasis aplikasi online yang bertujuan untuk memudahkan para pelanggannya dalam menyampaikan berbagai keluhan mereka seperti mengalami kebocoran pipa di wilayahnya, mereka bisa melaporkan hal tersebut melalui aplikasi yang dimilikinya dengan mengirimkan foto ke aplikasi untuk memudahkan tim lapangan dalam memberikan respon cepat dan melakukan perbaikan. Selain itu, sitem ini juga memberikan notifikasi kepada pelanggan jika terjadi kebocoran di daerah tertentu yang bisa mengganggu proses layanan air minum. Sehingga, pelanggan yang

terkena dampak bisa mempersiapkan diri lebih awal untuk mengantisipasi hal tersebut. Bukan hanya sekedar pengaduan dan penyampaian keluhan bahkan aplikasi ini juga dapat memberikan banyak informasi lainnya seperti melihat langsung jumlah pemakaian air bersih dan besaran tagihan yang harus dibayarkan para pelanggannya.

Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar Dari segi penanganan pengaduan pelanggan pun telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada dan tentunya tetap menjaga hubungan dan komunikasi yang baik bagi pelanggannya. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar senantiasa selalu berusaha mengutamakan kepuasan bagi pelanggannya baik dalam memberikan pelayanan ataupun menindak lanjuti pengaduan yang masuk sehingga prinsip *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik.

## 2. Perbaikan berkesinambungan

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan. Untuk mencapai perbaikan yang berkesinambungan, seorang manajer tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan perbaikan.

PDAM Kota Makassar sendiri telah berusaha selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul. Dengan penerapan sistem ini tentunya dapat

membantu perusahaan dalam menurunkan tingkat kerugian yang dikarenakan terjadinya kerusakan sebab hal tersebut telah diantisipasi lebih awal melalui penerapan prinsip perbaikan berkesinambungan.

### 3. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. 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.

PDAM Kota Makassar senantiasa berusaha untuk meningkatkan kualitas karyawannya melalui pelatihan. Berbagai bentuk pelatihan-pelatihan yang telah diberikan seperti pelatihan informal yaitu berupa pelatihan cara kerja karyawan setiap harinya, misalnya pelatihan mengenai cara menghadapi pengaduan pelanggan, pelatihan mengenai pengawasan teknik, pelatihan mengenai proses pengolahan air, pelatihan mengenai pembayaran air minum. Ada juga pelatihan nonformal yaitu pelatihan diluar tempat kerja karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Pemberian pendidikan dan pelatihan ini diharapkan agar dapat

mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, dan adanya hubungan yang baik antar karyawan.

PDAM Kota Makassar memandang pengembangan karyawan sangat penting untuk dilaksanakan, sebab hal ini dianggap sebagai salah satu investasi yang akan memberikan jaminan bahwa karyawannya adalah organisasi yang berkualitas. Kesadaran akan pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan agar dapat mengikuti perkembangan teknologi yang akan dipakai dalam perusahaan. Penggunaan teknologi baru menciptakan pekerjaan-pekerjaan baru, prosedur-prosedur baru, dan lingkungan kerja yang baru.

#### 4. Pemberdayaan Karyawan

Total Quality Management merupakan suatu konsep perlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas khas. Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan untuk mencapai sasarannya. Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan maka diperlukan adanya sumber daya karyawan yang memiliki kecakapan berfikir secara rasional dan kritis, kecakapan berinteraksi sosial, serta loyalitas yang tinggi, dan kemampuan akademik.

Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin

produktivitas kerja yang baik kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai pada waktunya.

Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar telah memberdayakan sumber daya manusianya dengan baik melalui pemberian kebebasan yang terkendali bagi karyawannya dalam membuat keputusan dan berperilaku sesuai tujuan perusahaan, selain itu perusahaan juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran, gagasan ataupun ide-ide kepada perusahaan berkaitan dengan pekerjaan mereka sehingga ini bisa menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan.

Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar memandang perlunya memberikan sebuah penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan yang dinilai berprestasi dan berkontribusi bagi perusahaan. Dengan penerapan prinsip pemberdayaan karyawan ini tentunya dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong performa kerja bagi karawannya menjadi lebih tinggi yang pada akhirnya mereka akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis.

## **B. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan Hubungannya Terhadap Peningkatan Laba pada PDAM Kota Makassar**

Seperti dalam rumusan masalah yang penulis utarakan yaitu, Bagaimana penerapan *Total Quality Management* dalam meningkatkan laba perusahaan Pada PDAM Kota Makassar? jawaban yang penulis tanyakan pada pihak perusahaan adalah ya, sangat berpengaruh karena jika semua prinsip dalam *Total Quality Management* (TQM) itu terpenuhi maka perusahaan telah melaksanakan pelayanan dengan baik selain itu juga prinsip dalam TQM ini sangat berkesinambungan antara satu dengan yang lainnya. Terdapat hubungan yang erat antara kualitas produk (barang/jasa), kepuasan pelanggan dan profit/laba perusahaan, dimana dengan penerapan *Total Quality Management* yang memadai, mutu produk dapat ditingkatkan. Peningkatan mutu produk tersebut dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan sehingga dapat meningkatkan penjualan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan. Jadi, sistem perbaikan kualitas bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan.

*Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap laba, apabila dengan adanya *Total Quality Management* perusahaan dapat meningkatkan labanya. Unsur-unsur/karakteristik *Total Quality Management* yang diterapkan oleh perusahaan dapat menghasilkan sistem kerja yang baik, mutu produk yang lebih baik, efektivitas biaya, dan pada akhirnya menghasilkan laba yang lebih baik pula.

Berikut penulis akan menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan masyarakat atau pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar. Dimana terdapat adanya peningkatan jumlah pelanggan yang semakin bertambah tiap tahunnya.

Tabel 4.1 Data Pelanggan PDAM Kota Makassar tahun 2015, 2016 dan 2017.

PELANGGAN	TAHUN		
	2015	2016	2017
Aktif	160.439	162.985	163.584
Non Aktif	19.776	21.900	23.729

*Sumber data : PDAM Kota Makassar*

Data diatas menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan dari tahun 2015 sebesar 160.439 sambungan air kemudian ditahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 162.985 sambungan air dan pada tahun 2017 tercatat 163.584 sambungan air. Seiring dengan peningkatan jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar juga berdampak pada meningkatnya jumlah pendapatan perusahaan dari tahun ke tahunnya.

Berikut dapat kita lihat table perbandingan laporan laba bersih PDAM Kota Makassar tahun 2015, 2016 dan 2017.

Tabel 4.2 Perbandingan Laporan Laba Bersih tahun 2015, 2016 dan 2017

TAHUN	2015	2016	2017
Laba bersih	Rp. 47.622.973.849	Rp. 64.043.873.413	Rp. 74.443.968.892

*Sumber data : PDAM Kota Makassar*

Pada tahun 2015 laba bersih PDAM Kota Makassar sebesar Rp. 47.622.973.849 kemudian di tahun 2016 laba perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp.64.043.873.413 di tahun berikutnya tepatnya di tahun 2017 laba perusahaan meningkat sebesar Rp. 74.443.968.892. Dan jelas bahwa *Total Quality Management* (TQM) ini erat kaitannya antara kualitas produk dan pelayanan, kepuasan pelanggan dan laba perusahaan, dimana dengan penerapan *Total Quality Management* ini, kualitas produk/jasa dan pelayanan pada PDAM Kota Makassar semakin lebih baik. Sehingga hal ini mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap produk dan pelayanan PDAM Kota Makassar yang semakin tinggi, dimana hal ini dibuktikan dari adanya peningkatan jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar dari tahun ke tahun yang tentunya juga berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan. Jadi, sistem perbaikan kualitas bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan. Jadi, dengan adanya pelayanan yang maksimal maka dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan juga dapat menciptakan citra perusahaan yang baik dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan sehingga dapat menunjang kemajuan perusahaan dimasa yang datang.

### **C. Analisis TQM Pada PDAM Kota Makassar**

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) sendiri di Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang penulis lihat sudah berjalan dengan baik, penerapan empat prinsip TQM dengan adanya fokus pada pelanggan sudah berjalan dengan baik dimana pihak perusahaan telah memberikan pelayanan yang lebih mudah bagi pelanggan khususnya untuk

pengaduan dimana pelanggan tidak perlu lagi datang langsung ke kantor pelayanan untuk melakukan pengaduan terkait kendala yang di alami tetapi pelanggan cukup melakukan pengaduan via online melalui aplikasi yang telah diluncurkan oleh perusahaan dan kemudian akan di respon oleh pihak teknisi perusahaan.

Perbaikan berkesinambungan setiap perusahaan memang harus selalu melakukan inovasi demi kemajuan perusahaannya di PDAM Kota Makassar pun selalu berusaha melakukan perbaikan mulai dari sarana dan prasarana kantor, pelayanan yang maksimal, dan lain sebagainya. Pendidikan dan pelatihan juga sudah berjalan dengan baik dimana perusahaan selalu memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawannya untuk pengembangan karyawannya sendiri berupa pelatihan cara kerja karyawan setiap harinya, seperti pelatihan mengenai cara menghadapi pengaduan pelanggan, pelatihan mengenai pengawasan teknik, pelatihan mengenai proses pengolahan air, pelatihan mengenai pembayaran air minum dan sebagainya. Pemberdayaan karyawan ini cukup berjalan dengan baik, dimana pihak perusahaan selalu meminta sumbangan saran karyawan untuk pengembangan perusahaan selain itu karyawan juga didorong untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka kemudian memberikan apresiasi yang besar bagi karyawan yang berprestasi.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan data yang ada serta mengacu pada landasan teori yang berkaitan dengan TQM dalam upaya meningkatkan mutu layanan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Implementasi untuk meningkatkan mutu pelayanannya kepada pelanggan, Perusahaan daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar pun berusaha semaksimal mungkin dalam menerapkan TQM di perusahaan. Hal ini terbukti dengan adanya unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) yang dijalankan di perusahaan tersebut seperti adanya seleksi dan pelatihan untuk para karyawan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Disamping itu, sebagai bentuk indikasi diterapkannya TQM adalah bentuk kerja sama diantara semua komponen perusahaan mulai dari pimpinan sampai dengan bawahan ataupun kerja sama antar karyawan. Indikasi yang lain yaitu perbaikan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui perbaikan sarana dan prasarana yang ada di perusahaan.
2. Adanya penerapan TQM ini juga berpengaruh pada peningkatan laba perusahaan di PDAM Kota Makassar pada tahun-tahun sebelumnya. Disamping itu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan telah sesuai dengan standar pelayanan minimal.

## B. Saran

1. Perusahaan harus lebih maksimal dalam merespon keinginan pelanggan dalam setiap pelayanan yang diberikan.
2. Perusahaan harus lebih maksimal dalam menerapkan unsur- unsur TQM dalam meningkatkan pelayanan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Perusahaan harus mengoptimalkan semua kekuatan-kekuatan yang dimiliki untuk mengurangi kekurangan-kekurangan yang ada.
4. Bagi penulis berikutnya, Tugas akhir ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penulis berikutnya, mengenai implementasi TQM dalam meningkatkan laba perusahaan pada PDAM Kota Makassar.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar AN, Siregar. 2010. Kualitas Pelayanan Penyuluhan dan Kepuasan Petani dalam Penanganan dan Pengolahan Hasil Ubi Jalar (*Ipomoea batatas L*). Jurnal Penyuluhan Pertanian 5(1).
- Amin, Kurniawati. 2011. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Pondok Asri Tawang Mangun Tahun 2011*. Skripsi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Bungin, Burhan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers. Cet. IX.
- Chairany, Nurul dan Wahyuni Lestari P. 2011. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan*. Skripsi. Makassar: FT Universitas Hasanuddin.
- Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Hadi, Amin Prasetyo. 2014. *Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Semarang: FEB Universitas Diponegoro.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2011. *Teori Akuntansi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kurniasih, Indah Tri. 2014. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Efisiensi Biaya Kualitas Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang*. Skripsi. Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Laili, Mar'ah Dwi Noor. 2016. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta Di Bontang*. Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. FISIP Universitas Mulawarman.
- Listyorini, Linda Dkk. 2012. *Analisis Total Quality Management Dan Kinerja Finansial Koperasi Susu (Studi Kasus Di KUD "Tani Wilis" Tulungagung)*. Skripsi. Malang : Universitas Brawijaya.
- Mardiyyah, Hilmiyatul. 2016. *Implementasi TQM (Total Quality Management) Melalui Kualitas Pelayanan Pada PT Tur Silaturahmi Nabi Jakarta*. Skripsi. Jakarta : Fak. Ilmu Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Marizka, Yana Dwi, Soesilo Zauhar dan Sukanto. 2013. *Implementasi TQM (Total Quality Management) Pada Organisasi Publik*. Jurnal Administrasi Publik.

- Mintje, Nastiti. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja International Journal Of Business and Society Manajerial pada PT. Air Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 52-62.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Cet. VII.
- Munizu, M. 2010. *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, (online), Vol.12, No. 2.
- Nasution. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putro, Suryati Eko. 2010. "Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabe Moderasi", Jurnal Media Mahardhika Vol 8 No 3 Mei 2010.
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management In Education Manajemen Mutu Pendidikan*. Jogjakarta : IRCiSoD. Cet. XV
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta : PT Indeks.
- Soehadha, Moh. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Suka Press.
- Tjiptono, Fandy. 2012. *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*, Edisi 3. Yogyakarta: Andi Offset.



# LAMPIRAN



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KOTA MAKASSAR**

Jalan Dr. Ratulangi No. 3 PO. BOX 1082  
Telepon 850381 - 850382 - 874893 Fax. 874894  
Makassar 90113



Makassar, 26 November 2018

Nomor : 04/B.2/Um-Kepeg/XI/2018  
Sifat : ---  
Perihal : Izin Penelitian

Kepada Yth :

**Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar**

Di,-

Makassar

Dengan hormat,

Menunjuk Surat KESBANG Nomor 070/1697 -II/BKBP/IX/ 2018 tanggal 13 November 2018 dan Disposisi Direktur Umum tanggal 21 November 2018 perihal **Izin Penelitian** Mahasiswa UNISMUH Makassar yang tersebut namanya dibawah ini :

N a m a : DAS AD ABUKHAER IDRIS  
N I M : 105730404413  
Jurusan : Akuntansi  
Pekerjaan : Mahasiswa (S1) / UNISMUH  
Alamat : Jl.Slt Alauddin No.259, Makassar  
Judul Skripsi : **"IMPLMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)  
DALAM MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN PADA PDAM  
KOTA MAKASSAR"**

Sehubungan Dengan hal tersebut kami dari PDAM Kota Makassar bersedia menerima Mahasiswa saudara untuk melaksanakan Penelitian dalam rangka Penyusunan Skripsi sesuai Judul diatas; yang dilaksanakan mulai tanggal 13 November s/d 10 Januari 2019.

Demikian disampaikan dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Bagian Umum & Kepegawaian



Tembusan

1. Yth. Direksi PDAM Makassar
2. Kepala Bagian / Kepala Wilayah PDAM Kota Makassar
3. Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar
4. Mahasiswa Yang Bersangkutan
5. Arsip,-



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAKASSAR**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN BERAKHIR 31 DESEMBER 2016 DAN 2015**  
(Disajikan Dalam Rupiah)

	Catatan	2016	2015
Pendapatan Usaha	2k, 2m, 2n, 3s, 3t	304.738.411.939	286.149.286.835
Beban Langsung Usaha	2l, 3u	(167.815.307.808)	(162.859.571.845)
<b>LABA (RUGI) KOTOR</b>		<b>136.923.104.131</b>	<b>123.289.714.989</b>
<b>Beban Usaha</b>			
Beban Administrasi dan Umum	2l, 3v	(66.435.924.722)	(60.753.485.798)
Beban Bunga dan Denda Pinjaman	2l, 3w	(2.201.531.260)	(4.747.244.879)
<b>Jumlah Beban Usaha</b>		<b>(68.637.455.982)</b>	<b>(65.500.730.677)</b>
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>		<b>68.285.648.149</b>	<b>57.788.984.312</b>
<b>Pendapatan (beban) Lain-lain</b>			
Pendapatan Lain-lain	2k, 3x	17.841.744.487	7.311.262.573
Beban Non Operasional	2l, 3x	(792.163.199)	(677.521.763)
<b>Jumlah Pendapatan (beban) Lain-lain</b>		<b>17.049.581.287</b>	<b>6.633.740.810</b>
<b>LABA BERSIH SEBELUM PAJAK</b>		<b>85.335.229.437</b>	<b>64.422.725.122</b>
Estimasi PPh Badan	2q, 3y	(21.291.356.023)	(16.799.751.274)
<b>LABA BERSIH SETELAH PAJAK</b>		<b>64.043.873.413</b>	<b>47.622.973.849</b>

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan



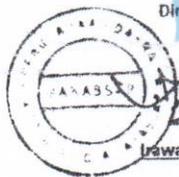
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KOTA MAKASSAR

**LAPORAN LABA RUGI**

Realisasi Anggaran Bulan Januari s/d Desember 2017

hal : 1

URAIAN	ANGGARAN	REALISASASI	SALDO ANGGARAN	%
<b>PENDAPATAN USAHA</b>				
Pendapatan Penjualan Air	293,742,295,639.21	293,696,684,221.98	45,611,417.23	99.98%
Pendapatan Non Air	21,602,934,000.00	11,438,128,239.96	10,164,805,760.04	52.95%
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>	<b>315,345,229,639.21</b>	<b>305,134,812,461.94</b>	<b>10,210,417,177.27</b>	<b>96.76%</b>
<b>Biaya Langsung Usaha</b>				
Biaya Sumber Air	4,579,506,697.22	3,622,740,102.76	956,766,594.46	79.11%
Biaya Pengolahan Air	120,529,709,968.48	115,726,902,276.13	4,802,807,692.35	96.02%
Biaya Transmisi Distribusi	116,907,360,656.39	66,122,755,875.20	50,784,604,781.19	56.56%
<b>Jumlah Biaya Langsung Usaha</b>	<b>242,016,577,322.09</b>	<b>185,472,398,254.09</b>	<b>56,544,179,068.00</b>	<b>76.64%</b>
<b>LABA [RUGI] KOTOR USAHA</b>	<b>73,328,652,317.12</b>	<b>119,662,414,207.85</b>	<b>(45,333,761,890.73)</b>	<b>163.19%</b>
<b>Biaya Tidak langsung Usaha</b>				
Biaya Umum dan Administrasi	83,609,065,657.93	68,208,885,761.24	15,400,179,896.69	81.58%
<b>Jumlah Biaya Tidak langsung Usaha</b>	<b>83,609,065,657.93</b>	<b>68,208,885,761.24</b>	<b>15,400,179,896.69</b>	<b>81.58%</b>
<b>LABA [RUGI] BERSIH USAHA</b>	<b>(10,280,413,340.81)</b>	<b>51,453,528,446.61</b>	<b>(61,733,941,787.42)</b>	<b>-500.50%</b>
<b>Pendapatan dan [Biaya] Non Usaha</b>				
Pendapatan Non Usaha	47,616,562,344.00	51,136,468,139.64	(3,519,905,795.64)	107.39%
Biaya Non Usaha (-)	757,249,943.28	711,853,398.54	45,396,544.74	94.01%
<b>Jumlah Pendapatan dan [Biaya] Non Usaha</b>	<b>46,859,312,400.72</b>	<b>50,424,614,741.10</b>	<b>(3,565,302,340.38)</b>	<b>107.61%</b>
<b>LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK</b>	<b>36,578,899,059.91</b>	<b>101,878,143,187.71</b>	<b>(65,299,244,127.80)</b>	<b>278.52%</b>
Taksiran Biaya Pajak	9,144,724,764.98	0.00	9,144,724,764.98	0.00%
<b>LABA (RUGI) BERSIH</b>	<b>27,434,174,294.93</b>	<b>101,878,143,187.71</b>	<b>(74,443,968,892.78)</b>	<b>371.35%</b>



Diketahui  
Direktur Keuangan

*(Signature)*  
Irawan Abadi, SS, M.Si

Makassar, 18/01/2018

Kepala Bagian Anggaran dan Perbendaharaan

*(Signature)*  
Tiro Paranoan, SE.

## DRAF WAWANCARA

Nama Responden : Bapak Muhammad Saleh

Jabatan : Staf Bagian Umum dan

### 2. Fokus Pada Pelanggan

- a. Bagaimana bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar ?

“Dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan tentunya kami selalu memberikan kemudahan bagi mereka, seperti yang baru-baru ini kami kuncurkan sebuah aplikasi berbasis online yaitu SIPPAM dan bukan cuma itu kami juga meluncurkan 4 buah mobil keliling milik PDAM Kota Makassar untuk membantu perusahaan memonitoring keluhan masyarakat atau pelanggan PDAM Kota Makassar terkait pelayanan yang diberikan”.

- b. Adakah standar mutu dalam pelayanan PDAM Kota Makassar ?

“ Ya, tentunya. pelayanan yang kami berikan telah sesuai dengan standar yang ada yaitu Peraturan Menteri Kesehatan No:416/MEN.KES/PER/IX/1990 Tentang syarat-syarat dan pengawasan kualitas air”.

- c. Adakah pelanggan yang komplain terhadap pelayanan yang diberikan?

“iya, Setiap hari ada, bahkan sampai ratusan pengaduan dan keluhan dari pelanggan dengan bermacam-macam keluhan-kesah yang disampaikan, seperti pipa bocor, air tidak mengalir, dan mengenai pembayaran air”.

- d. Bagaimana menanggapi pelanggan yang komplain terhadap pelayanan yang diberikan?

“Meski laporan keluhan-kesah yang masuk begitu banyak bahkan sampai hinaan dan caci maki dari pelanggan kami selalu berusaha tenang dalam menghadapinya, karena kami tahu ini sudah menjadi risiko pekerjaan kami. Segala bentuk keluhan mereka kami selalu berusaha menjawab dengan sopan dan mencari jalan penyelesaiannya, apabila tidak bisa kami jawab langsung maka kita lakukan koordinasi dengan penanggung jawabnya untuk mencari solusi penyelesaian masalahnya”.

## **2. Perbaikan berkesinambungan**

Adapun pertanyaan peneliti dan jawaban responden dalam hal ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah bapak pernah mendengar istilah perbaikan berkesinambungan?

“ya, merupakan suatu usaha atau upaya berkelanjutan yang dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki produk, pelayanan maupun proses”

2. Bagaimana langkah yang diambil dalam menerapkan prinsip perbaikan berkesinambungan ini?

“Pastinya perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul. Disamping itu yang perlu diperhatikan para staff adalah apa yang dikerjakan harus cepat di closing, karena jika kita menunda-nunda akan menumpuk dengan tugas yang akan datang dan bisa jadi lupa dan terlewatkan”

4. Apa yang dimaksud dengan perbaikan tanpa menunggu permasalahan muncul ?

“Yah seperti melakukan pergantian pipa-pipa yang sudah dimakan usia diganti menjadi baru karena apabila kita menunggu adanya kebocoran

tentunya ini bisa berdampak buruk bagi perusahaan maupun lingkungan sekitarnya”.

## 5. Pendidikan dan Pelatihan

Adapun pertanyaan peneliti dan jawaban responden dalam hal ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah perusahaan memberikan pelatihan bagi karyawan?

“Ya, Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur, dimana pelatihan-pelatihan ini dilakukan dalam skala periode tertentu”

- b. Apa saja bentuk pelatihan yang telah diberikan?

“Ada banyak bentuk pelatihan yang diberikan baik itu pelatihan informal yaitu berupa pelatihan cara kerja karyawan setiap harinya, misalnya pelatihan mengenai cara menghadapi pengaduan pelanggan, pelatihan mengenai pengawasan teknik, pelatihan mengenai proses pengolahan air, pelatihan mengenai pembayaran air minum. Adapun, pelatihan nonformal yaitu pelatihan diluar tempat kerja karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Pemberian pendidikan dan pelatihan ini diharapkan agar dapat mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan, pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, dan adanya hubungan yang baik antar karyawan.

- c. Seberapa pentingkah pendidikan dan pelatihan karyawan ini bagi perusahaan?

“Tentunya ini merupakan sesuatu yang sangat penting sebab karyawan merupakan asset yang sangat berharga yang dimiliki sebuah perusahaan

serta pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang akan memberikan jaminan bahwa karyawannya adalah organisasi yang berkualitas, yang mampu bekerja seiring dengan semakin berkembangnya teknologi”.

a. Pemberdayaan Karyawan

a. Bagaimana tindakan perusahaan dalam memberdayakan karyawan?

“Secara terbuka kami memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran, gagasan ataupun ide-ide kepada perusahaan berkaitan dengan pekerjaan mereka sehingga ini bisa menjadi masukan bagi perusahaan dalam membuat kebijakan”.

b. Apakah prinsip pemberdayaan karyawan ini penting diterapkan dalam perusahaan?

“Saya pikir ini adalah hal yang sangat penting, bisa dikata ini merupakan langkah strategi yang digunakan perusahaan untuk member ruang bagi karyawannya membuat keputusan dan berperilaku sesuai tujuan perusahaan, membuat karyawan akan memiliki rasa bangga dan *ownership* terhadap pekerjaan mereka sehingga mendorong mereka untuk berpikir kreatif serta berinovasi”.

c. Seperti apa mekanisme pemberdayaan karyawan?

“Pemberdayaan bukan berarti member kebebasan seratus persen sampai boleh menjalankan perusahaan seenaknya. Sebelum itu kita pastikan dulubahwa semua orang memilki pandangan yang sama tentang tujuan perusahaan, setelah itu buat panduan tentang cara kerja secara garis besar”.

## RIWAYAT HIDUP



Das'ad Abukhaer Idris panggilan Acca', lahir di Pinrang pada tanggal 18 Desember 1994 dari pasangan Bapak Idris dan Ibu Hj. Rasma. Peneliti adalah anak kedua dari tiga bersaudara. Peneliti sekarang bertempat tinggal di Buka Mata Resident Block Siri No. 58 Paccerrakkang Kota Makassar.

Pendidikan yang ditempuh oleh peneliti yaitu SD Negeri 240 Pinrang lulus tahun 2007, SMP Negeri 5 Pinrang lulus tahun 2010, SMA Negeri 1 Pinrang lulus tahun 2013, dan mulai tahun 2013 mengikuti program S1 Akuntansi di Kampus Universitas Muhammadiyah Makassar sampai dengan sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH)

