

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Total Quality Management* (TQM)

2.1.1.1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Hansen dan Mowen (2009) dalam Triamelia (2015:12) mengemukakan bahwa:

Total Quality Management adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan. Filosofi dari *Total Quality Management* sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

Tjiptono & Diana (2003:4) menyatakan bahwa: "*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya." Sedangkan Soewarso Hardjosoedarmo (2004:1) menyatakan bahwa:

Total Quality Management adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan cara memperbaiki semua proses penting dalam organisasi secara berkelanjutan.

2.1.1.2. Karakteristik *Total Quality Management (TQM)*

Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) mengembangkan sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yaitu:

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

Berikut ini penjelasan mengenai sepuluh karakteristik *Total Quality Management* di atas:

1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, 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

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan

Total Quality Management, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem Berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah

dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

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

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dilakukan agar 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.

Menurut Prayogo dan Dermott (2005) dalam Munizu (2010:187) *Total*

Quality Management dibagi ke dalam 6 faktor utama yaitu :

1. Kepemimpinan,
2. Perencanaan strategis,
3. Fokus pada pelanggan,
4. Informasi dan analisis,
5. Manajemen sumber daya manusia, dan
6. Manajemen proses.

Berikut ini penjelasan mengenai enam faktor utama *Total Quality Management* di atas:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan menunjukkan bagaimana para pemimpin senior bisa memandu dan menopang organisasi, mengatur visi organisasi, nilai-nilai, dan ekspektasi *performance*. Perhatian diberikan kepada bagaimana para pemimpin senior berkomunikasi dengan staff, mengembangkan masa depan para pemimpin, dan menciptakan suatu lingkungan yang mendorong perilaku etis dan *formance* yang tinggi.

2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis menguji bagaimana cara mengembangkan sasaran hasil dan rencana tindakan strategis. Selain itu, hal lain yang diuji adalah bagaimana cara memilih sasaran hasil dan rencana tindakan yang strategis untuk dilaksanakan dan diubah jika keadaannya berubah, dan bagaimana kemajuan dalam mengukurnya.

3. Fokus Pada Pelanggan

Fokus terhadap pelanggan menguji bagaimana suatu organisasi menentukan kebutuhan, harapan, dan pilihan pelanggan. Hal lainnya yang diuji adalah bagaimana organisasi membangun hubungan pelanggan, menentukan faktor pokok yang mendorong ke arah tujuannya, kepuasan dan kesetiaan pelanggan dan juga ekspansi ke pelayanan kesehatan dan perluasan.

4. Informasi dan Analisis

Informasi dan analisis ini menguji bagaimana suatu organisasi memilih, mendapatkan, menganalisa, mengatur, dan mengembangkan data, informasi, dan aset pengetahuan yang dimilikinya. Selain itu juga menguji bagaimana suatu organisasi meninjau ulang performanya.

5. Manajemen SDM

Manajemen SDM memeriksa kemampuan organisasi untuk menilai kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja serta membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang baik. Kriteria *workforce focus* juga melihat bagaimana organisasi menggerakkan, mengelola, dan mengembangkan potensi tenaga kerja sejalan dengan misi organisasi, strategi, dan rencana tindakan perusahaan.

6. Manajemen Proses

Manajemen proses menguji bagaimana organisasi mendesain, mengelola, dan meningkatkan kerja sistem dan proses kerja untuk kepuasan pelanggan dan *stakeholder* serta mencapai keberhasilan organisasi dan keberlanjutannya. Selain itu juga menguji kesiapan organisasi untuk keadaan darurat.

2.1.1.3. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunel dalam Nasution (2005:30), ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan,
2. Respek terhadap setiap orang,

3. Manajemen berdasarkan fakta, dan
4. Perbaiki secara berkesinambungan.

Berikut ini penjelasan mengenai empat prinsip utama *Total Quality Management* di atas:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, 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 didalamnya 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 yang 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 kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, yaitu 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

Perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan agar mencapai kesuksesan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.1.4. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:10): “Perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain rute pasar dan rute biaya.”

Berikut ini penjelasan mengenai dua manfaat utama *Total Quality Management* di atas:

1. Rute pasar, menjelaskan perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar.
2. Rute biaya, menjelaskan perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Menurut Hardjosoedarmo (2004) dalam Kusumawardani (2014:17) penerapan *Total Quality Management* akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu:

1. Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi.
2. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela untuk melakukan perbaikan mutu tanpa campur tangan, tekanan ataupun dorongan manajemen.
3. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi oleh karena itu pergantian, absensi, dan unjuk rasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manfaat penerapan *Total Quality Management* adalah meningkatkan laba dan daya saing perusahaan, serta memberikan dampak positif kepada karyawan.

2.1.1.5. Kegagalan *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Tjiptono & Diana (2003:19) terdapat beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
2. Team mania
3. Proses penyebarluasan
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
6. *Empowerment* yang bersifat prematur

Berikut ini penjelasan mengenai enam kesalahan di atas:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimula dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerjasama tim, terdapat dua hal yang perlu di perhatikan. Pertama, baik penyedia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

3. Proses penyebarluasan

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga

melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya. Karena, usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan proses baru.

6. *Empowerment* yang bersifat prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka karyawan tersebut dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil yang positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya

mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Sedarmayanti (2011:260) mengatakan bahwa:

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Selain itu, Prawirosentono (2008:2) mengungkapkan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Sedangkan Mangkunegara (2006:67) mengungkapkan bahwa: “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Mathis (2006:113) dalam Kusumawardani (2014:27): “Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya.”

Berdasarkan pengertian di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian tugas-tugas oleh karyawan sesuai dengan

tanggung jawab dan diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan.

2.1.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2006:16) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Menurut Nitisemito (2001:109) dalam Kusumawardani (2014:28), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman dimasa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Hasibuan (2008:94) mengemukakan bahwa: “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.”

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja tidak hanya bersumber dari dalam individu pegawai, tetapi juga dari luar individu. Kebijakan perusahaan harus mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.2.3. Karakteristik dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002:68) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi,
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi,
3. Memiliki tujuan yang realistis,
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya,
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya, dan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan menurut Robbins (2006: 260) dalam Rosman (2014), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu:

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan waktu,
4. Efektifitas,
5. Kemandirian, dan
6. Komitmen Kerja.

Di bawah ini merupakan penjelasan enam indikator kinerja karyawan:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.2.4. Standar Kinerja Karyawan

Wirawan (2009:32) dalam Pratiwi (2015:31) menyatakan bahwa: “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua

tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja.”

Menurut Tsui (2004) dalam Pratiwi (2015:32) karyawan telah memenuhi standar kinerja jika memenuhi:

1. Kuantitas kerja yang melebihi rata-rata karyawan lain,
2. Kualitas kerja yang lebih baik dari karyawan lain,
3. Efisiensi kerja yang melebihi karyawan lain,
4. Standar kualitas yang melebihi standar resmi yang ada,
5. Karyawan berusaha keras dari yang seharusnya,
6. Karyawan mempunyai standar profesional yang tinggi,
7. Karyawan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan utama dengan baik,
8. Karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik,
9. Karyawan melakukan pekerjaan dengan tepat,
10. Karyawan melakukan pekerjaan utama dengan baik, dan
11. Karyawan memberikan kreativitas dalam pekerjaan utama dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa standar kinerja akan memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan, karena semua yang terlibat dalam perusahaan dapat memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

2.1.2.5. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira (2011:23): “Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang.”

Rivai dan Moch. Basri (2005:50) mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja banyak digunakan untuk: 1. Meningkatkan kinerja, 2. Menetapkan tujuan organisasi, dan 3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.”

Manfaat penilaian kinerja menurut Effendi (2005) dalam Karuniawati (2010:41) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk memberikan kompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka
3. Keputusan untuk penempatan yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai keahliannya
4. Pelatihan dan pengembangan yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif
5. Perencanaan karir yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menjadi penyebab terjadinya kinerja yang jelek sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan ini akan menjadi informasi sampai sejauh mana fungsi MSDM berjalan baik atau tidak.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manfaat dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja, dan sebagai sumber informasi untuk perencanaan, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia (SDM).

2.1.2.6. Pencapaian dan Peningkatan Kinerja Karyawan

Faktor-faktor penentu pencapaian kinerja individu dalam organisasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut: “1. Faktor individu dan 2. Faktor lingkungan organisasi.”

Di bawah ini merupakan penjelasan mengenai dua faktor penentu pencapaian kinerja:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2005:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja,
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan,
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri,
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut,
5. Melakukan rencana tindakan tersebut,
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum,
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai TQM terhadap Kinerja Karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Berikut ini daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Pakar	Judul dan Media	Hasil Tulisan
1	Musran Munizu, 2010	Praktik <i>Total Quality Management</i> (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)	Pelaksanaan TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, people management, dan proses manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara signifikan.
2	Iriani, Yani dan Arief Rachman (2010)	Analisis Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Inovasi	Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh implementasi TQM dan kualitas inovasi.
3	Fida Lailu Fajri (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem	Penerapan <i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penerapan Total Quality

		Penghargaan (Reward) Terhadap Hubungan TQM dengan Kinerja Karyawan	Management yang tinggi tidak diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.
4	Sri Sugiyanti dan Ida Martini Alriani (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi kasus pada ruang rawat inap RSUD Tugurejo Semarang)	(H1) bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat terbukti. (H2) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat terbukti.
5	Sunuwidada (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas (Studi Kasus pada Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada)	Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel penerapan prinsip-prinsip TQM yang meliputi kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, respek terhadap setiap orang dan manajemen berdasarkan fakta terhadap budaya kualitas di Fakultas Filsafat UGM Yogyakarta.
6	Kadek Teja Candrama (2011)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM), Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja dan Fungsi Mentoring Terhadap Kinerja Karyawan PT. POS INDONESIA, Kantor Pos Yogyakarta	Dalam penelitian ini <i>Total Quality Management</i> , Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, dan Fungsi Mentoring berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama dan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.
7	Widya Kusumawar dani (2014)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Kantor Cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan sistem penghargaan dapat memperkuat hubungan TQM dengan kinerja karyawan.

Sumber : Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai pengembangan penelitian.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran adalah model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seseorang menyusun teori atau menghubungkan secara logis beberapa faktor yang dianggap penting untuk masalah. (Uma Sekaran, 2014 : 114).

Perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas layanan dan melakukan perbaikan terus menerus, khususnya perbankan yang harus memberikan pelayanan terbaik kepada setiap nasabahnya. Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan karena akan menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan. Apabila para karyawan berkinerja buruk maka yang terjadi adalah kemerosotan pada perusahaannya. Hal ini juga akan berlaku sebaliknya, apabila para karyawan merupakan para karyawan yang rajin dan senang berinovasi maka yang terjadi adalah kemajuan yang positif bagi perusahaan tersebut.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan ini dimulai dengan melatih karyawan mengenai cara melakukan tugas dan menerima tanggung jawab. Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi. Konsep *Total Quality Management (TQM)* tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan meningkatkan daya saing (Tjiptono, 2003:233). Menurut Prayogo dan Dermott (2005) dalam Munizu (2010:187) *Total Quality Management* dibagi ke dalam 6 faktor utama yaitu :

1. Kepemimpinan,
2. Perencanaan strategis,
3. Fokus pada pelanggan,
4. Informasi dan analisis,

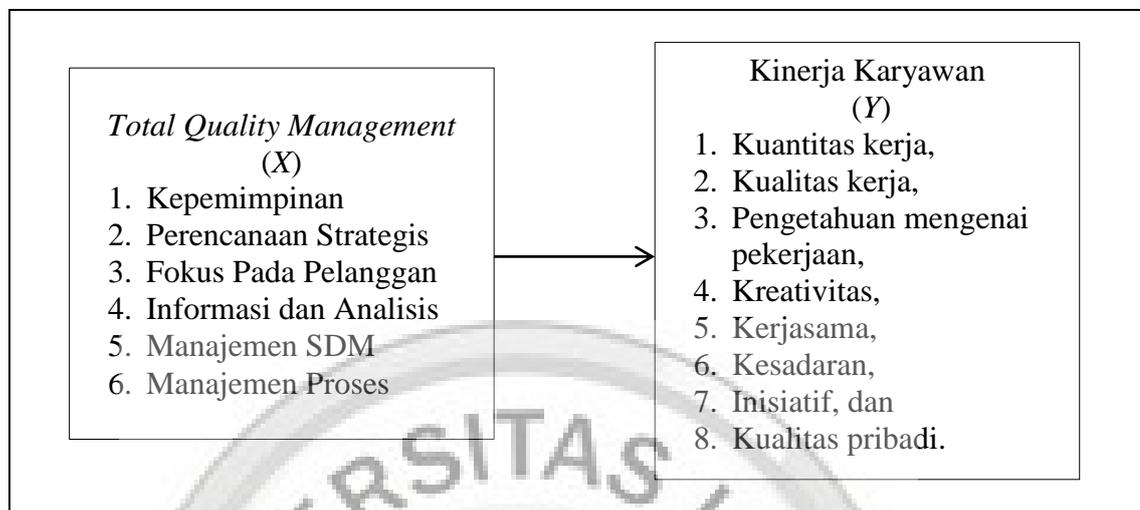
5. Manajemen sumber daya manusia, dan
6. Manajemen proses.

Dina Nurhayati (2008:7) mendefinisikan bahwa: “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.” Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengungkapkan bahwa: “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Gomes (2003) dalam Karuniawati (2010:49) menyatakan bahwa tipe kriteria *performance* yang menilai dan atau mengevaluasi performansi kerja pekerja berdasarkan deskriptif perilaku yang spesifik, yaitu :

1. Kuantitas kerja,
2. Kualitas kerja,
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan,
4. Kreativitas,
5. Kerjasama,
6. Kesadaran,
7. Inisiatif, dan
8. Kualitas pribadi.

Berdasarkan penelitian Musran Munizu (2010), bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara signifikan di PT. Telkom Tbk. Cabang Makasar. Begitupun hasil penelitian Widya Kusumawardani (2014) yang menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di kantor cabang Bank Umum Syariah di Kota Bandung. Untuk menyederhanakan pemikiran mengenai penelitian ini, maka dibuatkan kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Prayogo & Dermott (2005) dalam Munizu (2010:187), Gomes (2003) dalam Karuniawati (2010:49)

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. (Sugiyono, 2009: 96). Sedangkan menurut Suharsimi (1993:61) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara untuk rumusan masalah, yang kemudian harus di buktikan kebenarannya melalui pengumpulan data dan pengujian yang dilakukan.

Berdasarkan teori yang dituliskan, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran tentang Praktik *Total Quality Management* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 = Praktik Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

