

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Yesi Mutia Basri, (2012)

Pada penelitian ini variabel independent yang di gunakan adalah Lingkungan dinamis, lingkungan kompleks, lingkungan munificence dan customer focus sebagai variabel moderating yg nantinya akan mempengaruhi variabel dependent yaitu kinerja financial. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa yang ada di Kota Pekanbaru yang meliputi ; telekomunikasi, perbankan, perhotelan dan Rumah sakit. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang terdiri dari manajer HRD, manajer *Public Relation* atau manajer setingkat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang diantar langsung ke perusahaan dengan metode *mail survey* bagi perusahaan-perusahaan yang tidak dapat dijangkau oleh peneliti. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposivesampling method*. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *Solfware Smart PLS*

Hasil penelitian ini mendukung seluruh hipotesis yang diajukan yaitu karakteristik lingkungan dinamis, complex dan munificent berhubungan dengan dimensi TQM *customer focus*. *Customers focus* berhubungan dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan kinerja finansial. Akan tetapi penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan satu dimensi TQM customer

fokus dan menggunakan satu ukuran kinerja. Penelitian ini juga menggunakan populasi perusahaan jasa di Provinsi Riau. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan menggunakan dimensi TQM yang lebih lengkap seperti leadership, teamwork, information analysis, serta menggunakan ukuran kinerja non finansial. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian terhadap populasi penelitian yang lebih luas

persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Pengambilan sampel pada penelitian terdahulu menggunakan metode purposive sampling, sama juga dengan penelitian saat ini

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu menggunakan populasi perusahaan jasa yang ada di Kota Pekanbaru yang meliputi ; telekomunikasi, perbankan, perhotelan dan rumah sakit. Sedangkan penelitian saat ini di bank
2. Variabel independent penelitian terdahulu adalah karakteristik lingkungan, dimensi customer focus. Sedangkan pada penelitian saat ini adalah fokus pada pelanggan, sistem penghargaan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
3. Sampel dalam penelitian terdahulu adalah manajer yang terdiri dari HRD, manager public relation atau manager setingkat. Sedangkan sampel pada penelitian saat ini adalah karyawan bagian operasional.

2.Yaser Mansour Almansour,(2012)

Pada penelitian ini menggunakan 7 variabel independent yaitu Komitmen untuk Kualitas, Proses Pengawasan dan Pengendalian, Peningkatan Berkesinambungan Orientasi, Keterlibatan karyawan, Fokus Pelanggan, Manajemen berbasis Fakta Insentif dan Sistem Pengakuan dan variabel dependent dari penelitian ini adalah kinerja keuangan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja yang akan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan mengintegrasikan semua fungsi-kualitas yang berhubungan dan proses di seluruh perusahaan. TQM menggunakan teknik yang meningkatkan serta mendapatkan kualitas produk yang lebih baik dan proses dan dengan demikian membantu perusahaan meningkatkan kinerja kompetitif. Sistem manajemen mutu departemen memaksa perusahaan untuk bekerja sebagai sebuah tim. Berbagai wilayah perusahaan menjadi bergantung pada satu sama lain untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. Sebuah sistem mutu menggabungkan langkah-langkah yang mempengaruhi penjualan, keuangan, operasi, layanan pelanggan dan pemasaran. Penelitian ini berfokus pada dampak komponen TQM terhadap kinerja keuangan UKM di Yordania. Perpanjangan penelitian ini untuk masa depan Penelitian dapat dikembangkan dalam jangka menemukan faktor-faktor lain untuk mengukur TQM. Pihak yang berminat dapat mengembangkan

Model dampak TQM pada perusahaan-perusahaan publik. Daripada berfokus pada usaha kecil dan menengah

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Variabel terikat atau dependent pada penelitian terdahulu sama dengan penelitian saat ini yaitu kinerja karyawan.
2. Menggunakan data primer, untuk pengumpulan data menggunakan kuesioner yang di sebarakan ke responden yang telah di tentukan

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Variabel independent penelitian yang di gunakan peneliti terdahulu ada 7 variabel yaitu yaitu Komitmen untuk Kualitas, Proses Pengawasan dan Pengendalian, Peningkatan Berkesinambungan Orientasi, Keterlibatan karyawan, Fokus Pelanggan, Manajemen berbasis Fakta Insentif dan Sistem Pengakuan, dan variabel dependent dari penelitian ini adalah kinerja keuangan. sedangkan penelitian saat ini ada 6 variabel independent yaitu: fokus pada pelanggan, sistem penghargaan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
2. Objek perusahaan yang di gunakan oleh peneliti terdahulu yaitu pada usaha kecil dan menengah di Jordania, sedangkan penelitian saat ini pada Bank BTN

3. Muzran Munizu, (2010)

Variabel yang diuji hubungan dan pengaruhnya dalam penelitian ini terdiri atas 7 (tujuh) variabel yakni: variabel TQM terdiri atas Kepemimpinan (*leadership*) X1, Perencanaan strategis (*strategic planning*) X2, Fokus pada pelanggan (*customer focus*) X3, Informasi dan analisis (*information and analysis*) X4, Manajemen sumber daya manusia (*people management*) X5, dan Manajemen proses (*process management*) X6 sebagai variabel eksogen (*exogenous variable*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Telkom (Tbk.) Cabang Makassar yang berjumlah 540 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Sugiyono (2008) dan Hair *et al.* (1998). Metode analisis data yang digunakan dalam mencapai tujuan penelitian ini, yaitu: (1) Analisis Statistik Deskriptif; dan (2) *Structural Equation Modeling* (SEM). Uji data menggunakan validitas dan reliabilitas.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut. Faktor kepemimpinan (*leadership*) manajemen yang diwujudkan dalam bentuk dukungan yang kuat adalah sangat penting bagi keberhasilan implementasi praktik TQM. Konsistensi dalam hal keterlibatan secara total manajemen dan karyawan sangat diperlukan

dalam aktivitas manajemen mutu. Sehingga praktik TQM yang efektif disamping mampu meningkatkan kinerja karyawan, juga dapat mendorong perusahaan untuk menyediakan produk yang berkualitas dibanding pesaing.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuesioner untuk pengumpulan data responden
2. Sama melakukan penelitian pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan PT.Telkom Tbk. Cabang Makassar di tahun 2010, sedangkan pada penelitian sekarang di lakukan pada Bank BTN cabang Surabaya
2. Penelitian terdahulu menggunakan enam variable independent yaitu kepemimpinan,perencanaan stategik, fokus pada pelanggan,informasi dan analisis,manajemen SDM dan manajemen proses. sedangkan penelitian sekarang menggunakan enam variabel yaitu fokus pada pelanggan,sistem penghargaan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
3. Unit analisis penelitian terdahulu adalah seluruh karyawan PT.Telkom.Tbk Makassar.sedangkan penelitian ini hanya satu bagian yaitu karyawan bagian operasional.

2.2 Landasan teori

2.2.1 Teori organisasi

Penelitian ini menggunakan teori organisasi. Teori organisasi adalah: Keberhasilan perusahaan ditunjukkan kemampuannya memberikan keuntungan kepada pemegang saham, manajemen dan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins 2008).

2.2.2 Teori Motivasi

teori ekspektansi menjelaskan bahwa seseorang termotivasi untuk bekerja untuk memperoleh sesuatu yang mereka harapkan dari pekerjaannya (Victor, 1964). Motivasi sangatlah dibutuhkan oleh setiap manusia karena dari motivasi dapat membuat seseorang lebih giat dan berantusias dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

2.2.3 Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. TQM juga merupakan cara meningkatkan performansi secara terus menerus (continues

improvement) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. TQM 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.

Dasar pemikiran TQM adalah bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola organisasi perusahaan. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk membaikinya. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Secara teoritis, kualitas adalah totalitas bentuk dan

karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005).

2.2.4 Manfaat Penerapan Total Quality Management

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas serta kepuasan pelanggan (Pawitra, 1993 : 135). Manfaat Total Quality Management adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Di antara lain manfaat Total Quality Management adalah:

1. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
2. Kepuasan pelanggan terjamin.
3. Terdapat kualitas produk dan pelayanan
4. Produk cacat berkurang
5. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.
6. Produktivitas meningkat
7. Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
8. Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan

2.2.5 Unsur-Unsur Total Quality Manajemen

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:15) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkannya yaitu sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali utama keberlangsungan sebuah perusahaan. Pelanggan eksternal untuk menentukan kualitas produk yang di hasilkan oleh perusahaan tersebut, sedangkan pelanggan internal penentu kualitas sdm dan lingkungan yang ada dalam perusahaan

2. Mengedepankan kualitas

Di sebuah perusahaan jika menerapkan Total Quality Mnagement makan perusahaan akan memfokuskan pada produk atau jasa

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama dalam proses pemecahan masalah dan pengamabil keputusan.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam menerapkan bisnis.Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru.Komitmen yang panjang di butuhkan perusahaan yang menerapkan TQM dengan harapan dan mampu berjalan dengan sukses.

5. Team work

Dalam penerapan TQM, team work sangat dibutuhkan guna menjalin dengan mitra, baik dengan intansi pemerintah atau dengan yang lainnya.

6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Sistem yang sudah ada dalam waktu tertentu di lakukan perbaikan. Guna mencapai tujuan perusahaan yang maksimal

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan disini agar setiap orang yang bekerja didalam suatu perusahaan yang terkait diharapkan dapat meningkatkan kemampuan teknis dan profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, melibatkan staf dalam proses pemecahan masalah merupakan langkah jitu dalam upaya menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab staf tersebut. Namun perlu ada sebuah kebebasan yang sifatnya sudah terencana dan terkendali agar kebebasan dalam melibatkan staf dalam hal tersebut dapat menghasilkan sebuah hasil yang memuaskan.

9. Kesatuan tujuan

Tentunya kesatuan tujuan ini sama dan di lakukan oleh seluruh komponen perusahaan untuk mencapai tujuan yang terbaik.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Untuk pemecahan masalah seluruh komponen perusahaan juga berhak untuk memecahkannya tjuga melibatkan karyawan dalam hal pemberian pengaruh positif terhadap lingkungan perusahaan

2.2.6 Prinsip-Prinsip Total Quality Management

Kita ketahui bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas. Dan menurut Hensler dan Brunell ada lima prinsip dalam TQM .dan kelima prinsip tersebut adalah :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas.Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi – spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut di tentukan oleh pelanggan.Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal.Kebutuhan pelanggan di usahakan 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 di berikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang di berikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan ataun tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan. Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni :

1. Teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan
2. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan

3. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
4. Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran
5. Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti : pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

2. Kepemimpinan

Seorang pemimpin mampu menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin harus menciptakan dan menjaga atau memelihara lingkungan eksternal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

3. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (plan, do, check, act, analyze), yang terdiri dari langkah –langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi.

4. Respon 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 di beri kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan. Semua orang pada semua tingkatan merupakan esensi

organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan digunakannya kemampuan mereka untuk keuntungan organisasi.

5. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapannya dapat terpenuhi. Yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut pada pelanggan. Faktor yang paling penting untuk menciptakan kepuasan konsumen adalah kinerja dari perusahaan tersebut yang biasanya diartikan dengan kualitas dari agen tersebut. Produk jasa berkualitas mempunyai peranan penting untuk membentuk kepuasan pelanggan. Semakin berkualitas produk dan jasa yang diberikan, maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan semakin tinggi. Bila kepuasan pelanggan semakin tinggi, maka dapat menimbulkan keuntungan bagi badan usaha tersebut. Pelanggan yang puas akan terus melakukan pembelian pada badan usaha tersebut. Demikian pula sebaliknya jika tanpa ada kepuasan, dapat mengakibatkan pelanggan pindah pada produk lain maupun tempat lain. Tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dengan demikian, harapan pelanggan melatarbelakangi mengapa dua organisasi pada jenis bisnis yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggannya. Dalam konteks kepuasan pelanggan, umumnya harapan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Harapan mereka dibentuk oleh pengalaman pembelian dahulu, komentar teman dan kenalannya serta janji dari perusahaan tersebut. Harapan-harapan pelanggan ini dari waktu berkembang seiring dengan semakin bertambahnya pengalaman

pelanggan. Kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evolusi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan bahwa pada persaingan yang semakin ketat ini, semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga hal ini menyebabkan setiap badan usaha harus menempatkan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama, antara lain dengan semakin banyaknya badan usaha yang menyatakan komitmen terhadap kepuasan pelanggan.

2.2.7 Pengertian Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Namun dalam

banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi dan dianggap sebagai ritual tahunan. Mereka beranggapan bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang – orang (para karyawan dan eksekutif) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut. Penilaian kinerja merupakan alat yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi, namun untuk menjadikan aktivitas ini dapat berfungsi dengan efektif, bukanlah sebuah pekerjaan yang sederhana. Tidak tepatnya sistem penilaian kinerja dan pandangan bahwa penilaian kinerja hanya sebagai acara ritual tahunan merupakan ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang tidak efektif. Perencanaan penilaian, pelatihan dan bimbingan yang terus-menerus, dan memotivasi personalia pelaksana penilaian adalah ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang efektif. Sementara memfokuskan penilaian pada aspek perilaku, menekankan perbaikan pelaksanaan pekerjaan dan kontribusi terhadap pengembangan sistem secara seimbang serta melakukan penilaian dengan standar absolut merupakan ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang mengacu pada kualitas. Menurut Henry Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:255), Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Karakteristik situasi

2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

2.2.8 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, di antara lain yaitu:

1. Motivasi

Motivasi yang berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, sehingga motivasi yang tinggi akan diutamakan ketimbang yang lemah.

2. Kemampuan

Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan individu dalam bekerja. Apabila kemampuannya tinggi kinerja yang dihasilkan akan tinggi pula namun sebaliknya apabila rendah maka kinerja akan rendah pula.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan mencakup kerja karyawan di tempat kerja. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam

perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (reward system).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan fokus pada pelanggan Terhadap kinerja karyawan

Fokus kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor mikro dari dalam perusahaan yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan kinerja suatu organisasi, juga salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Prajogo dan *Hong*, 2008).

Dari hasil penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) dengan judul Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). diketahui bahwa variabel fokus terhadap pelanggan adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu mendorong meningkatnya kinerja yang dicapai oleh karyawan.

2.3.2 Hubungan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:548). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dengan diterapkannya sistem

penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kerjanya.

Dalam penelitian yang di lakukan oleh Rr.Supratiningrum(2002) dengan judul pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (REWARD) sebagai variabel moderating, (Studi empiris pada Hotel di Indonesia). dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan dan manajerial. Dengan ini dapat menarik kesimpulan bahwa semakin besar perusahaan memberikan sistem penghargaan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan dan produktifitas karyawan dalam bekerja.

2.3.3 Hubungan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan

Perbaikan berkelanjutan dapat mengatur perencanaan, pengorganisasian dan dapat memberikan petunjuk dalam mempromosikan kinerja karyawan, pelatihan dan penilaian kinerja menjadi lebih terukur dalam mewujudkan kebutuhan kinerja setiap harinya

Dalam penelitian yang di lakukan oleh Salman D. Al-Shobaki , Rami H. Fouad , Adnan Al-Bashir (2010) dengan judul The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan. dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar

perusahaan melakukan perbaikan berkesinambungan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan

SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi atau perusahaan yang perlu dijaga. Maka dari itu Pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas dan produktifitas karyawan. Dengan itu pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk di berikan kepada setiap karyawan. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM, supaya organisasi ataupun perusahaan bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sri Powani (2011) dengan judul hubungan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan (studi kasus: bagian SDM dan logistik dikantor Wilayah IV Kantor Pegadaian Palembang). dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin memuaskan dan baik juga kinerja karyawan yang dihasilkan.

2.3.5 Hubungan kesatuan tujuan terhadap kinerja karyawan

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan tujuan bertalian erat dengan pembagian

kerja. Kesatuan tujuan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan tujuan (unity of direction) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan tujuan.

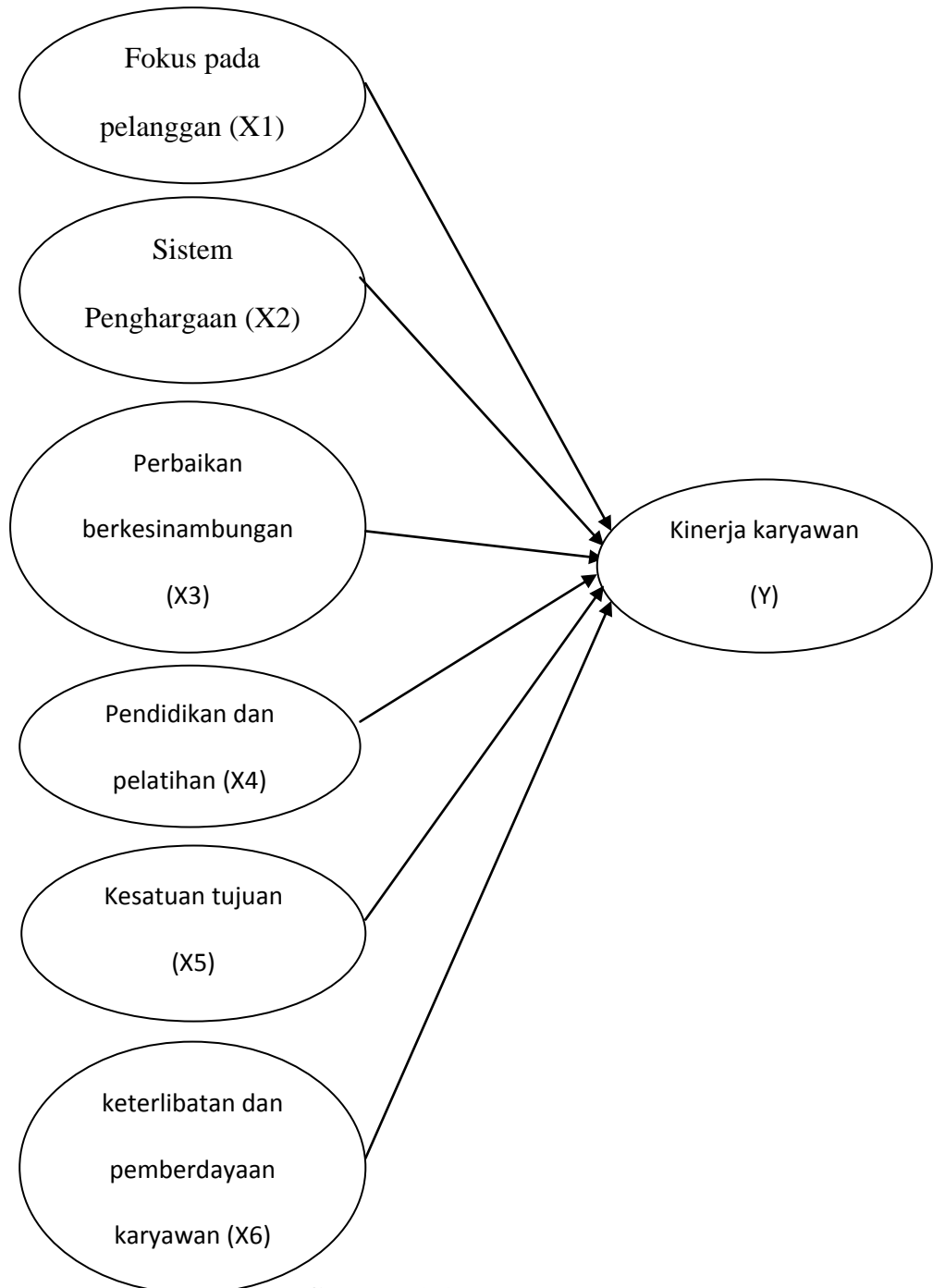
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Natria Lalandos dan Franckie R. R. Maramis (2008) dengan judul hubungan antara implementasi TQM dengan kinerja pegawai di Puskesmas Bahu menjelaskan terdapat hubungan yang signifikan antara kesatuan tujuan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan, karyawan-karyawan yang melakukan kesatuan tujuan untuk perusahaannya memiliki peluang lebih besar menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pegawai yang tidak melakukan prinsip kesatuan tujuan tersebut.

2.3.6 Hubungan pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Fandy Tjiptono, (2001 128-129). Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Dalam penelitian yang di lakukan oleh Yaser Mansour Almansour (2012) dengan judul *the impact of total quality management Components on small and medium enterprises' Financial performance in Jordan*, dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar perusahaan melakukan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran Dan Hubungan Antar Variabel



Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

Dalam penelitian ini Total Quality Manajemen (TQM) diposisikan sebagai variabel independen, dimana variabel ini mempengaruhi baik secara positif maupun negatif terhadap variabel dependen. Apabila Total Quality Management (TQM) dapat diterapkan secara efektif dalam suatu perusahaan, maka kinerja manajerial secara otomatis juga akan meningkat. Sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel endogen yang mempunyai efek kesatuan hubungan pada variabel Total Quality Management (TQM) sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

2.5 Hipotesis Penelitian

H1: Fokus pada pelanggan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Sistem penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H5: Kesatuan tujuan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.