

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA

Berikut ini akan menguraikan tentang dasar-dasar teori yang mana menjadi rujukan atau acuan peneliti dalam melakukan penelitian tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan.

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimun (2011)

Penulis mempelajari penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimun yang berjudul pengaruh praktik *Total Quality Management (TQM)* terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). Penelitian ini bertujuan untuk menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung pada industri manufaktur yang terletak di – Kota Makassar. Data yang digunakan oleh peneliti adalah berupa data primer yang mana dengan menggunakan kuisioner. Populasi yang digunakan adalah 127 (seratus dua puluh tujuh) perusahaan yang berada di Kawasan Industri Makassar (KIMA). Responen yang digunakan adalah 1 (satu) orang yang menjabat pada level manajemen, yakni: manajer produksi / manajer operasional/pimpinan departemen mutu/supervisor.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimun menunjukkan jika TQM berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan.

Persamaan:

- a. Persamaan yang dilakukan penelitian terdahulu dengan saat ini adalah sama – sama menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data.
- b. Penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu dengan peneliti saat ini sama – sama menggunakan variabel dalam TQM.

Perbedaan:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan budaya kualitas, daya saing dan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.
- b. Peneliti terdahulu menggunakan perusahaan – perusahaan yang masuk dalam Kawasan Industri Makassar (KIMA). Sedangkan peneliti saat ini menggunakan 1 (satu) objek yaitu bagian operasional PT. Bank Mandiri cabang utama yang terletak di – Surabaya.

2. Salman D. Al-Shobaki, Rami H. Fouad dan Adnan Al-Bashir (2010)

Penulis mempelajari penelitian yang dilakukan Salman D. Al-Shobaki, Rami H. Fouad dan Adnan Al-Bashir dengan judul *The Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan*. Penelitian ini membahas tentang adanya keterkaitan antara variabel independen; pengenalan konsep TQM kepada karyawan, fokus pada pelanggan, fokus pada keinginan karyawan, perbaikan berkelanjutan, fokus pada kompetisi manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan TQM pada beberapa bank-bank yang berada di Jordan

Penelitian ini menggunakan data primer yang mana datanya diperoleh langsung dengan menyebarkan kuisioner kepada seluruh karyawan. Populasi penelitian ini menggunakan 5 (lima) bank yang berada di Jordan, yakni; Jordan Bank, Islamic Bank, Housing Bank, Jordan National Bank dan Jordan Kuwaiti Bank dengan total responden yang dipilih secara acak, masing-masing bank mendapatkan 100 (seratus) buah kuisioner.

Hasil dari penelitian menyatakan bahwa terdapat terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan TQM pada bank – bank yang berada di Jordan.

Persamaan:

- a. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang mana langsung menyebarkan kuisioner pada bank yang digunakan sebagai objek penelitian.
- b. Penelitian terdahulu dengan saat ini sama – sama menggunakan bank sebagai objek penelitian.

Perbedaan:

- a. Variabel independen yang digunakan peneliti terdahulu adalah pengenalan konsep TQM kepada karyawan, fokus pada pelanggan, fokus pada keinginan karyawan, perbaikan berkelanjutan, fokus pada kompetisi manajemen. Sedangkan untuk penelitian saat ini menggunakan variabel independen fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan 5 (lima) objek bank yang bertempat di - Jordan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan 1 (satu) objek bank yang bertempat di – Surabaya.

3. Musran Munizu (2010)

Penulis mempelajari suatu penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu yang berjudul Praktik *Total Quality Management (TQM)* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini membahas

tentang adanya keterkaitan antara kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses dengan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar. Populasi penelitian ini adalah PT Telkom Tbk. Cabang Makassar dengan responden laki – laki sebanyak 195 orang dan responden wanita 75 orang dengan total responden 270 orang. Penelitian ini menggunakan data primer yang mana datanya diperoleh langsung dengan menggunakan kuisioner.

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel-variabel TQM yang digunakan peneliti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan:

- a. Sumber data yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan sumber data primer yaitu menyebarkan kuisioner untuk pengumpulan datanya.
- b. Peneliti sama- sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dalam penelitian yang sudah maupun akan digunakan.

Perbedaan:

- a. Populasi yang digunakan peneliti terdahulu adalah karyawwan yang bekerja pada PT. Telkom Tbk Cabang Makassar,

sedangkan peneliti saat ini menggunakan populasi PT. Bank X Cabang Surabaya.

- b. Variabel independen yang digunakan peneliti terdahulu menggunakan kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel independen fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan.

2.2 Landasan Teori

Pada sub bab ini akan diuraikan teori-teori yang mendukung dan digunakan sebagai landasan dalam penyusunan proposal penelitian.

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management atau TQM ialah sebuah konsep yang biasanya diterapkan oleh perusahaan, sebagaimana untuk menghadapi suatu lingkungan bisnis yang bersaing sangat tajam dengan meningkatkan juga produktivitas karyawan yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa Goetsch dan Davis (1994). Atau untuk lebih mudah dalam mengartikan maknanya, *Total Quality Management atau TQM* ialah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha, untuk memaksimalkan daya saing

organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa dan semua yang mencakup aspek perusahaan.

Berdasarkan definisi tentang *Total Quality Management* atau *TQM* seperti di atas, Goetsch dan Davis (1994) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *total quality management*, sebagai berikut:

1. Fokus Pada Nasabah

Dalam *Total Quality Management*, 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 *Total Quality Management*, 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 *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 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 Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, 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 *Total Quality Management*, 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 *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 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 *Total Quality Management* 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 *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

2.2.2 *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management atau yang akrab disebut dengan TQM ialah suatu *tools* atau tehnik yang sering digunakan oleh banyak perusahaan terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis dalam persaingan global, dengan jalan mengoptimalkan dan memaksimalkan kemampuan dari peningkatan produktivitas karyawan yang dimiliki perusahaan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) menyatakan bahwa TQM merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan 3 prinsip utama, yakni:

1. Fokus pada pelanggan
2. Perbaikan proses berkesinambungan
3. Keterlibatan terpadu

Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, dimana antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Tjiptono dan Diana (2001:4) mengatakan bahwa 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. TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki obsesi tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
4. Memiliki komitmen jangka panjang
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Nasution (2004) mengatakan, TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan kepada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang rendah tersebut. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas – tugas yang mana hal tersebut dapat membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora 2004:339). Thompson (2007:78) mengemukakan kinerja karyawan dapat dilihat dari keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama dan kualitas yang dihasilkan. Indria Al Kautsar, Bambang Swasto S dan Mochammad Al Musadieg (2013) menyatakan jika kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat

produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan atau instansi. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Suatu perusahaan dapat berhasil dalam menggapai tujuannya tidak lepas dari peran karyawan. Kinerja karyawan yang maksimal dapat mendorong dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Henry Simamora (1995:327) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja sekama periode tersebut. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sehingga dapat mempermudah pelaksanaan penilaian. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000:67):

1. Pengetahuan akan Pekerjaan

Yakni suatu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi serta penguasaan ilmu yang dimiliki karyawan. Pengetahuan dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2. Keandalan

Yakni suatu daya tahan fisik dan daya pikir karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi fungsinya.

3. Kerjasama

Yakni pengertian tiap karyawan terhadap komitmen orang sebagai kesatuan.

4. Kemampuan Beradaptasi

Yakni kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap rekan kerja dan pekerjaannya.

5. Pelayanan

Yakni kemampuan karyawan terhadap pentingnya jaringan kerja antar bagian di dalam perusahaan.

6. Pemeliharaan

Yakni kesadaran karyawan untuk menggunakan peralatan kerja dengan baik.

Sugiono (1999) menjelaskan bahwa terdapat sifat – sifat paling umum yang biasa dinilai dari karyawan yang bekerja diberbagai jabatan. Sifat yang paling umum dinilai dari karyawan yaitu:

1. Kualitas Kerja yaitu suatu bobot output kerja yang dihasilkan karyawan, dinyatakan dalam perbandingan antara produk yang rusak dengan produk yang baik.
2. Kuantitas Kerja yaitu jumlah produk yang dihasilkan dalam suatu waktu tertentu.
3. Pengetahuan akan Pekerjaan yaitu wawasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilayaninya termasuk cara – cara mempercepat waktu kerja, pemilihan bahan baku yang baik dan sebagainya.

4. Keandalan, yaitu daya tahan fisik dan daya pikir karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi fungsinya.
5. Kerjasama, yaitu pengertian karyawan terhadap komitmen orang sebagai satu kesatuan.
6. Kemampuan Beradaptasi, yaitu kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap rekan sekerja, mesin dan pekerjaannya.
7. Pelayanan, yaitu kemampuan karyawan terhadap pentingnya jaringan kerja antar bagian di dalam pabrik.
8. Keluwesan, yaitu fleksibilitas karyawan terhadap perubahan teknologi maupun lingkungan kerjanya.
9. Pemeliharaan, yaitu kesadaran karyawan untuk menggunakan peralatan dengan baik.
10. Kemampuan, yaitu upaya karyawan untuk menyiapkan peralatan dan menempatkan hasil produksi sehingga terhindar dari kerusakan.

2.2.4 Hubungan Fokus pada Nasabah terhadap Kinerja Karyawan

Fokus pada nasabah 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 (Prayogo dan *Hong*, 2008).

Dari hasil penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) dengan judul *Praktik Total Quality Management* 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.

2.2.5 Hubungan Perbaikan Proses Berkesinambungan terhadap Kinerja

Karyawan

Kikoski (1998) menjelaskan bahwa 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.

Penjelasan diatas diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Nur Faddilah Gitri Rachmaning Tyas dan Anang Kistyanto (2013) dengan judul pengaruh perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan melalui penilaian kinerja diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Hubungan Keterlibatan Terpadu terhadap Kinerja Karyawan

Tenner dan Detoro (1993:33) menjelaskan bahwa keterlibatan terpadu berawal dari kepemimpinan manajer yang aktif dan termasuk usaha-usahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Seluruh karyawan disemua tingkat diberikan wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama dan melalui

struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses dan memuaskan konsumen.

Dari pernyataan yang diungkap diatas dapat disimpulkan jika keterlibatan terpadu merupakan suatu upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan agar organisasi dapat memperoleh keuntungan yang kompetitif .

2.2.7 Hubungan Kesatuan Tujuan terhadap Kinerja Karyawan

James A.F Stoner (1998) mengemukakan jika kesatuan tujuan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya lainnya agar tercipta suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

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.

2.2.8 Hubungan Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

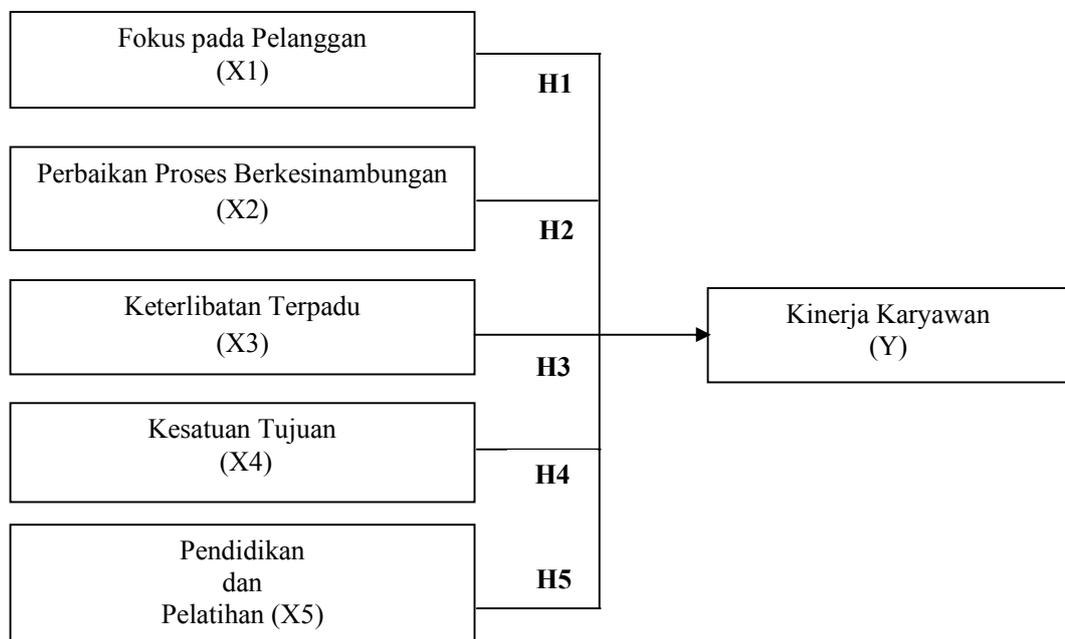
Menurut Robbert L. Mathis (2001:82) terdapat terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah:

- 1) Kemampuan,
- 2) Motivasi,
- 3) Dukungan yang Diperoleh,
- 4) Keberadaan Pekerjaan yang dilakukan, dan
- 5) Hubungan mereka dengan 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) 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 juga kinerja karyawan yang dihasilkan.

2.3 Kerangka Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan variabel independen yang masuk dalam *Total Quality Management (TQM)* yang digunakan, yakni; fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan, terhadap variabel dependen kinerja karyawan bagian operasional PT. X Cabang Surabaya. Hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : fokus pada nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : perbaikan proses berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : keterlibatan terpadu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : kesatuan tujuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 : pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.