

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ini mengambil contoh jurnal yang menjadi acuan untuk melakukan penyusunan metodologi penelitian, yaitu:

1. Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015)

Tujuan risetnya adalah untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang, menganalisis kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang, dan menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang. Sampel yang digunakan dengan melakukan 48 responden. Variabel yang digunakan yaitu *Total Quality Management* (TQM) (X) dan kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien korelasi memiliki nilai rendah atau positif, yang berarti bahwa ada pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, nilai determinasi (efek) antara manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) Cabang Rangkinang menunjukkan pengaruh yang signifikan dan memiliki tingkat hubungan yang kuat.

Persamaan :

- a. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuisioner.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan alat uji SPSS for windows.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu dilakukan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Tahun 2015.. Sedangkan penelitian yang sekarang dilakukan di Perusahaan X Surabaya.

2. G. Emor., J.J. Tinangon., V.Z. Tirayoh (2014)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Manado sudah diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan TQM sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur TQM yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Sebaiknya manajemen selalu memperhatikan unsur-unsur TQM dan mempertahankan kinerja manajerial yang telah dicapai oleh perusahaan.

Persamaan :

- a. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan variabel-variabel TQM.
- b. Penelitian terdahulu dan peneliti sekarang sama-sama menggunakan perusahaan jasa.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu berfokus terhadap kinerja manajerial dan metode yang digunakan menggunakan metode kualitatif, sedangkan penelitian sekarang berfokus terhadap kinerja karyawan dan metode yang digunakan menggunakan metode kuantitatif.

3. Karani, Sharon R. dan Bichanga, Walter Okibo (2012)

Tujuannya untuk menentukan prinsip-prinsip TQM yang digunakan dalam KWS, untuk mendapatkan efek implementasi TQM terhadap kinerja bisnis organisasi, dan untuk menentukan tantangan dalam pelaksanaan praktik TQM di KWS. Sampel yang digunakan 60 karyawan. Sampel diperoleh dengan menggunakan sampel random. Hasilnya terdapat pengaruh yang signifikan antara kriteria-kriteria TQM terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

- a. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan variabel-variabel TQM.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan kuisisioner sebagai pengumpulan data.
- c. Penelitian terdahulu dan peneliti sekarang sama-sama menggunakan perusahaan jasa.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu melakukan penelitian layanan pada perusahaan atau organisasi, sedangkan penelitian sekarang melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan.

4. Yaser Mansour Almansour (2012)

Tujuannya yaitu untuk mengetahui dampak dari penerapatan Total Quality management terhadap kinerja keuangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Yordania. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, sistem intensif dan pengakuan, dan orientasi perbaikan berkelanjutan. Hasil dari penelitian ini adalah komponen dari Total Quality Management dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja keuangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Yordania.

Persamaan :

- a) Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan variabel independen fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, perbaikan berkesinambungan, sistem penghargaan dan komitmen pada kualitas.
- b) Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan data primer untuk penelitian yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuisisioner.

Perbedaan :

- a) Penelitian terdahulu menggunakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Yordania, sedangkan untuk penelitian sekarang menggunakan Perusahaan Jasa X Surabaya.

- b) Perusahaan terdahulu menggunakan variabel dependen kinerja keuangan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel dependen kinerja karyawan.

5. Musran Munizu (2010)

Tujuannya yaitu untuk mengetahui pengaruh penerapan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan proses terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom (Tbk) cabang Makasaar. Sampel yang digunakan 540 karyawan dan 270 karyawan sebagai responden. Sampel diperoleh berdasarkan metode simple random sampling. Variabel yang digunakan terdiri dari atas tujuh variabel TQM yang terdiri atas : kepemimpinan (X1), perencanaan strategi (X2), focus pada pelanggan (X3), informasi dan analisi (X4), manajemen sumber daya manusia (X5), dan manajemen proses (X6) sebagai variabel eksogen. Sedangkan variabel kinerja karyawan (Y) sebagai variabel endogen. studi empiris yang menguji hubungan antara praktik TQM dengan kinerja perusahaan telah banyak dijumpai dalam literature manajemen operasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategi; (3) focus 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.

Persamaan :

- a. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan variabel-variabel TQM.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data.

Perbedaan :

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian terdahulu menggunakan kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel independen fokus pada anggota, perbaikan berkesinambungan dan keterlibatan karyawan. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar pada tahun 2010. Sedangkan penelitian yang sekarang dilakukan di Perusahaan Jasa X Surabaya.

2.2 Landasan Teori**2.2.1 Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, produk, manusia, dan lingkungan. Di dalam *Total Quality Management* (TQM), terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan (Zahroh, 2014:92).

Total Quality Management sebagai usaha terintegrasi total untuk mendapatkan manfaat persaingan dengan cara terus-menerus memperbaiki setiap bagian budaya organisasi (Yuri dan Nurcahyo (2013:97).

Secara umum, dapat dijelaskan bahwa Manajemen Kualitas Total (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh jajaran organisasi dalam pengolahan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya pihak manajemen yang bertanggung jawab memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga peran aktif seluruh anggota organisasi untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan (Bennett and Kerr (1990) dalam Yuri dan Nurcahyo 2013:98).

Total Quality Management (TQM) merupakan falsafah manajemen komprehensif dalam suatu manajemen strategis dan sekaligus alat (*tool kit*) untuk implementasinya yang mencakup semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan produk dan jasa secara berkelanjutan (*continuous improvement*) (Nasution, 2009:30).

Tjiptono dan Diana (2011:4) mengatakan 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.

TQM merupakan filosofi manajemen dan pola pelibatan teknik-teknik perbaikan kualitas yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Dengan menerapkan filosofi dan teknik TQM ini, pebisnis menjalankan perbaikan

terus-menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja kualitas dan pelayanan pelanggan yang jelek dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi dan atau menghilangkan penyebab kualitas (Yuri dan Nurcahyo 2013:98).

Dasar filosofi TQM adalah ide pencegahan kecacatan (*defect*) versus pendeteksian kecatatan. Secara tradisional, usaha-usaha pengendalian kualitas telah terkonsentrasi pada pendeteksian kecacatan melalui inspeksi setelah produk dibuat/dirakit. Proses ini berakibat *rework* dan limbah. Menurut filosofi TQM, pengendalian kualitas adalah aktivitas terus-menerus (*on-going activities*) diseluruh siklus proses, yakni berfokus pada pemahaman penyebab masalah dan berusaha mengurangi atau menghilangkan dampaknya dalam bentuk yang paling efektif. Dengan menggunakan pemahaman karyawan terhadap masalah-masalah pekerjaannya, TQM membuka jalan terhadap kemampuan kreativitas karyawan untuk menemukan solusi atas masalah tersebut (Yuri dan Nurcahyo 2013:99).

TQM juga berfokus pada orang (*people*), yakni mendorong pembentukan tim dan pemberdayaan karyawan. Artinya, TQM member karyawan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan dan mengambil tindakan. Empowerment ditujukan untuk memungkinkan karyawan karyawan memuaskan pelanggan di kontak pertama, untuk memperbaiki proses dan meningkatkan produktivitas, dan untuk mencapai hasil bisnis organisasi yang lebih baik. Karyawan yang terberdayakan memerlukan informasi untuk membuat keputusan yang tepat, sehingga organisasi perlu menyediakan informasi tersebut dalam waktu yang tepat dan cara yang berguna (Yuri dan Nurcahyo 2013:99).

A. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2009: 22) sebagai berikut ini :

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 tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas.

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never good enough'.

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 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 TQM 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 TQM, kerjasama 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 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.

Pada dasarnya pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang *mengapa* sesuatu aktivitas dilakukan (alasan-alasan melakukan

suatu aktivitas), sedangkan pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang *bagaimana* melakukan aktivitas itu. Agar pendidikan dan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dalam pengembangan manajemen kualitas, perlu dilakukan apa yang disebut rencana belajar strategis (Gaspersz 2011:231).

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 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.

Supaya TQM 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.

Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan melalui memberikan kewenangan kepada karyawan untuk

membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab (Vincent Gaspersz 2011:231).

B. Tujuan *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Fandy Tjiptono dalam bukunya yang berjudul "*Total Quality Management*" (2003:10) bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan akan membawa perubahan-perubahan yang menyeluruh termasuk perubahan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia yang menyangkut komunikasi, suara, dan keterlibatan karyawan, desain pekerjaan, pelatihan, kinerja, pengukuran dan evaluasi, imbalan, keselamatan, dan kesehatan kerja, seleksi/promosi, dan pembagian karir.

C. Praktik-praktik *Total Quality Management* (TQM)

Dalam penelitian ini yang menjadi acuan penerapan *Total Quality Management* (TQM) adalah modifikasi dari sepuluh kategori praktik manajemen kualitas generic/umum dalam penelitian Lakhali, *et. al* (2004) dengan mengelompokkan sepuluh kategori menjadi tiga kategori utama praktik manajemen kualitas sesuai dengan klasifikasi. Praktik manajemen, praktik infrastruktur dan praktik inti.

1. Praktik Manajemen (*Management Practice*)

Praktik manajemen (*Management Practice*) adalah praktik yang dilakukan oleh manajemen senior dalam membantu atau pembentukan mutu atau kualitas dalam seluruh kegiatan yang dimulai dari proses perancangan dan menjamin hubungan atau komunikasi yang baik antara berbagai kelompok dalam era fungsional. Komitmen manajemen senior harus disebarluaskan kebawah (top down) sehingga manajemen menengah, supervise, dan operator juga akan mendukung terwujudnya kualitas dalam segala aspek yang semuanya bertujuan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan.

2. Praktik Infrastruktur (*Infrastructure Practice*)

Praktik infrastruktur (*Infrastructure Practice*) adalah praktik yang dilakukan untuk menunjang pelaksanaan praktek inti yang terdiri dari pengorganisasian kualitas, pelatihan pegawai, partisipasi pegawai, manajemen terhadap kualitas pemasok, fokus pada konsumen, dan dukungan berkesinambungan. Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan.

a. Pengorganisasian kualitas

b. Pelatihan karyawan

Suatu perusahaan harus memperhatikan pelatihan yang diberikan agar menghasilkan karyawan yang berkualitas serta memiliki keterampilan dan keahlian untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan tersebut dibutuhkan baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama karena dengan berkembangnya zaman kebutuhan manusia juga semakin berkembang. Karyawan harus terus belajar dan berlatih agar dapat mengatasi dan memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan.

c. Partisipasi Pegawai

Istilah partisipasi sering kali digunakan untuk memberikan kesan mengambil bagian dalam sebuah aktivitas. Mengambil bagian dalam sebuah aktivitas dapat mengandung pengertian ikut serta tanpa ikut menentukan bagaimana pelaksanaan aktivitas tersebut, tetapi dapat juga berarti ikut serta dalam menentukan perencanaan dan pelaksanaan aktivitas tersebut. Adanya partisipasi pegawai tergambar dari keikutsertaan mereka dalam tim perumus yang dibentuk untuk menyusun renstra dan kontribusi yang diberikan pegawai kepada tim perumus. Kontribusi tersebut berupa pendapat, gagasan, argumentasi, kritik dan sebagainya yang disampaikan dalam kegiatan perumusan renstra maupun langsung disampaikan kepada pimpinan tertinggi, melalui atasa, atau kepada tim perumus baik secara lisan maupun tertulis.

d. Manajemen terhadap kualitas pemasok

e. Fokus pada konsumen

Sebuah perusahaan bergantung pada pelanggannya, sehingga perlu mengerti kebutuhan pelanggan saat ini dan kebutuhan mendatang pelanggannya, perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan berjuang untuk melampaui harapan pelanggan.

f. Dukungan berkesinambungan

3. Praktik Inti (*Core Practice*)

Praktik ini adalah praktik yang menitik beratkan pada perbaikan sistem kualitas dengan menggunakan sarana dan teknik statistik, yang terdiri dari perbaikan sistem kualitas dan penggunaan teknik kualitas statistik.

D. Empat Prinsip Implementasi TQM

Ada empat prinsip implementasi TQM (Yuri dan Nurcahyo, 2013:101) sebagai berikut :

1. *Do it right the first time*

Yaitu, organisasi harus senantiasa mendesain dan membangun kualitas produk atau layanan.

2. *Be customer-centered*

Yaitu, organisasi harus memuaskan kebutuhan konsumen eksternal dengan melakukan antisipasi, mendengarkan dan merespon. Serta memperhatikan pula konsumen internal dengan prinsip bahwa setiap orang dalam organisasi akan terpengaruh dari kualitas kerja.

3. *Make continuous improvement a way of life*

Kaizen (dari bahasa Jepang) berarti peningkatan secara berkesinambungan (*quality is an endless journey*). Kaizen juga member penjelasan bahwa perbaikan di suatu bidang tidak berarti kerugian di bidang lain. Berikut ini adalah contoh perbaikan berkesinambungan yang dapat dilakukan :

- a) Meningkatkan konsistensi produk dan kualitas pelayanan.
- b) Mempercepat *cycle times*.
- c) Meningkatkan fleksibilitas.
- d) Mengurangi biaya dan *waste*.

4. **Build teamwork and empowerment**

Peningkatan kerja sama dalam kelompok dilakukan melalui sistem saran (*suggestion systems*), kelompok kecil (*QS circles and self-managed teams*), dan keleompok lintas fungsi (*cross-functional teams*). Pemberdayaan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan, akses ke informasi dank e alat bantu, keterlibatan ke pengambilan keputusan, serta penghargaan yang berbasis hasil.

E. Tahap Implementasi TQM

Dari prinsip tersebut, kemudian lahirlah bebrapa tahapan yang terkait dengan implementasi TQM, yaitu (Yuri dan Nurcahyo, 2013:102) :

1. **Bekerja dengan rotasi siklus PDCA**

Di dalam TQM selalu ditekankan bahwa kerja di perusahaan harus dilakukan dengan rotasi siklus PDCA, yaitu **Plan** (membuat rencana yang akan telah dibuat), **Do** (bekerja dengan pelaksanaan yang telah dibuat), **Check** (pemeriksaan hasil kerja dengan cara membandingkan dengan perencanaan

yang telah dibuat sebelumnya), dan **Action** (mengadakan perbaikan dan peningkatan untuk perencanaan yang akan datang). Proses siklus PDCA berlangsung dengan didasari oleh kesadaran akan kualitas. Proses PDCA merupakan proses perbaikan kontinyu dan terus menerus serta berlangsung di seluruh bagian dan mekanisme perusahaan. Siklus PDCA pada tiap-tiap kegiatan berlangsung bersama-sama dan harmonis dalam menuju perbaikan siklus PDCA dalam lingkup perusahaan.

2. **Penilaian berdasarkan fakta**

Dalam TQM, untuk mencapai hasil yang lebih baik, faktor-faktor yang diperhatikan adalah QCDSM (*Quality, Costs, Delivery, Safety, and Moral*). Situasi nyata faktor-faktor tersebut harus kita kenali. Dengan kata lain fakta dan penilaian tingkat perusahaan harus dibandingkan dengan kebutuhan pelanggan atau dengan tingkat produksi atau jasa perusahaan pesaing. Fakta dan penilaian tingkat perbaikan juga harus dilakukan terhadap kecenderungan tiap-tiap faktor.

3. **Penggunaan alat statistik**

Untuk mengenal kondisi atau menilai tingkat operasi yang ada, kita harus menggunakan data yang memerlukan pengetahuan statistik sederhana. Jika ada masalah dalam beberapa proses, seharusnya dikumpulkan data aktual dan kemudian baru akan diketahui kondisi yang ada dengan cara menggunakan metode statistik yang tepat.

F. Proses Implementasi TQM

Berdasarkan penjabaran tersebut, secara garis besar proses implementasi TQM mencakup (Yuri dan Nurcahyo, 2013:102) :

1. *Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama organisasi. Visi harus jelas dan dapat dicapai, penyusunan tujuan yang agresif berlaku bagi organisasi dan setiap unit produksi, dan yang terpenting manajemen harus 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, harus focus pada konsumen. Segala sesuatu yang dikerjakan harus diselaraskan agar mampu memenuhi harapan konsumen.*
3. *Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, serta mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.*
4. *Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.*

2.2.2 Fokus Pada Pelanggan

Pengertian fokus pada pelanggan menurut prinsip ISO 9001:2008 adalah sebuah perusahaan atau organisasi yang bergantung pada pelanggan mereka dan

oleh karena itu harus memenuhi pelanggan dan berusaha keras untuk melebihi pengharapan pelanggan, menyeimbangkan keinginan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan, mengkomunikasikan keinginan dan pengharapan dari organisasi, mengukur kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan atas hasil yang didapat serta membina hubungan yang didapat.

A. Menjaga Hubungan dengan Pelanggan

Misi utama dari sebuah perusahaan atau organisasi TQM adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggannya. Perusahaan atau organisasi yang unggul, baik negeri maupun swasta, adalah perusahaan atau organisasi yang, dalam istilah Peters dan Waterman, 'menjaga hubungan dengan pelanggannya; dan 'memiliki obsesi terhadap mutu'. Mereka mengakui bahwa pertumbuhan dan perkembangan sebuah perusahaan atau organisasi bersumber dari kesesuaian layanan perusahaan atau organisasi dengan kebutuhan pelanggan. Mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan dan klien. Mutu adalah sesuatu yang diinginkan pelanggan dan bukan apa yang terbaik bagi mereka bagi mereka menurut perusahaan atau organisasi. Tanpa pelanggan, tidak akan ada perusahaan atau organisasi (Sallis, 2014:82).

Akan tetapi, fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Perusahaan atau organisasi TQM memerlukan strategi yang berjalan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan atau organisasi menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hubungannya dengan para pelanggan eksternal. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan

dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu, harapan-harapan pelanggan sangat beraneka ragam dan kadangkala bertentangan satu sama lainnya (Sallis, 2014:82).

B. Kolega sebagai Pelanggan

Aspek fokus pelanggan TQM tidak hanya melibatkan perlunya pemenuhan kebutuhan pelanggan eksternal. Kolega dalam perusahaan atau organisasi adalah juga pelanggan, yang memerlukan pelayanan internal agar mereka mampu mengerjakan tugas secara efektif. Hubungan antara pelanggan internal sangatlah penting agar sebuah perusahaan atau organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

2.2.3 Perbaikan Berkesinambungan

Konsep perbaikan berkesinambungan sangatlah penting untuk diterapkan dalam penunjang hasil karyawan yang lebih baik terhadap proses produk maupun karyawan yang melakukannya. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur yang paling mendasar dari TQM. Pendekatan ini berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat.

TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan perusahaan atau organisasi dapat di capai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanendalam tujuan sebuah perusahaan atau organisasi, dari tujuan ‘kelayakan’ jangka pendek menuju tujuan ‘perbaikan mutu’ jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan TQM, akan mengalami siklus

perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya. Untuk menciptakan kultur perbaikan terus-menerus, seorang manajer harus mempercayai stafnya dan mendelegasikan keputusan pada tingkatan-tingkatan yang tepat. Hal ini bertujuan untuk memberikan staf sebuah tanggung jawab untuk menyempikan mutu dalam lingkungan mereka. Staf membutuhkan kebebasan kerja dalam kerangka kerja yang sudah jelas dan tujuan organisasi atau perusahaan yang sudah diketahui (Sallis, 2014:76).

2.2.4 Keterlibatan Karyawan

Memperdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gaspersz, 2011:231).

Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindak lanjuti masukan tersebut apakah akan bias diterima atau tidak akan bias diterima. Tanpa adanya pemberdayaan, keterlibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan karyawan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan berikut ini :

- 1) Adanya keinginan manajerial untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.

- 2) Melatih karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- 3) Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan.

2.2.5 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan bagi karyawan sangatlah penting untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi dan mengharapkan suatu timbale balik atau jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

Kompensasi dalam penghargaan dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi dan tunjangan yang merupakan kompensasi dalam bentuk financial. Adapun kompensasi dalam bentuk non financial dapat berupa tantangan tugas, tanggung jawab tugas, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Dalam hal ini efektifitas insentif kualitas juga merupakan salah satu cara yang baik dalam meningkatkan mutu produk atau jasa dengan cara memberikan motivasi pada pelaku produktifitas.

2.2.6 Komitmen Pada Kualitas

Kualitas adalah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan. Artinya, kualitas didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan atau konsumen terhadap produk atau jasa yang di ukur berdasarkan persyaratan- persyaratan sesuai keinginan para pelanggan. Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh pada

pelanggan. Secara operasional, produk berkualitas adalah produk yang memenuhi harapan pelanggan.

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan pelanggan. Suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut, yaitu : (1) kualitas desain, adalah fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) kualitas kesesuaian, adalah ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

2.2.7 Kinerja Karyawan

Kinerja (performance) merupakan spesifikasi utama yang berkaitan dengan fungsi produk dan sering kali menjadi pertimbangan konsumen dalam membuat keputusan membeli atau tidak produk tersebut (Hana, Wiwik, dan Muhammad, 2015:11).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005 : 14).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa

yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya ((Hersey and Blanchard :1993) dalam Rivai dan Basri 2005:15).

A. Manfaat Penelinaan Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat diharapkan (Rivai dan Basri, 2005 : 14) :

1. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagai karyawan yang dinilai, keutungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- a. Meningkatkan motivasi,
- b. Meningkatkan kepuasan kerja,
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan,
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif,
- e. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas, dan
- f. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

2. Manfaat bagi Penilaian (surpervisor/manajer/penyelia)

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya,
- b. Mengidentifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi,
- c. Peningkatan kepuasan kerja,
- d. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan, dan
- e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Meningkatkan kualitas komunikasi,
- b. Meningkatkan komunikasi,
- c. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan,
- d. Harapan jangka panjang dapat dikembangkan, dan
- e. Kemampuan menemukenali setiap perusahaan.

B. Syarat-syarat Berkualitasnya Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri 2005:19 syarat-syarat berkualitas penilaian kinerja sebagai berikut ini :

1. Input (potensi)

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai yang dikehendaki oleh perusahaan maka perlu ditetapkan, disepakati, dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja.

2. Proses (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari system penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik.

3. Output (hasil)

Perlu adanya kejelasan hasil penilaian, seperti manfaat, dampak, risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja perusahaan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Karyawan

Variabel pada Total Quality Management (TQM) yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, sistem penghargaan, dan komitmen pada kualitas diharapkan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Musran Munizu (2010), fokus pada pelanggan berarti bahwa perusahaan atau organisasi yang semakin fokus dalam melayani pelanggan dan mampu mendorong serta meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini fokus pada konsumen sangatlah penting bagi perusahaan atau organisasi untuk menjaga rasa percaya terhadap konsumen. Oleh karena itu, menghasilkan layanan jasa harus diberikan dengan baik dan sesuai dengan harapan para konsumen, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja para karyawan yang baik dan mampu memberikan kepuasan layanan yang telah diberikan. Kepuasan konsumen ini dapat diketahui apabila mendapatkan keluhan dari konsumen.

Perbaikan berkesinambungan juga menekankan pada perusahaan untuk memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk mengidentifikasi setiap masalah dalam kaitannya dengan produk, pelanggan dan proses untuk menghasilkan produk. Kesempatan yang diberikan para pemimpin yang berkaitan dengan proses berkesinambungan ini berdampak positif karena karyawan selalu meningkatkan keterampilan serta kemampuan diri dalam setiap pekerjaannya agar dapat memiliki prestasi yang baik sehingga dapat dinilai oleh pimpinan, berkomitmen dengan pekerjaannya sesuai kompetensi dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Menurut Kurniasingsingsih (2001) menjelaskan logika yang mendasari bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi atau perusahaan, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keterlibatan para karyawan pemikiran dari berbagai pihak yang terlibat langsung dapat ditampung, sehingga karyawan dapat merasakan menjadi bagian dari perusahaan atau organisasi.

Pada dasarnya hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja bukan hanya diinginkan pada setiap level organisasi sata, tetapi juga diinginkan pada setiap level individu para karyawan. Oleh karena itu, teori yang mendasari hubungan sistem penghargaan dengan kinerja adalah setiap karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan penghargaan yang tinggi sesuai yang diinginkan.

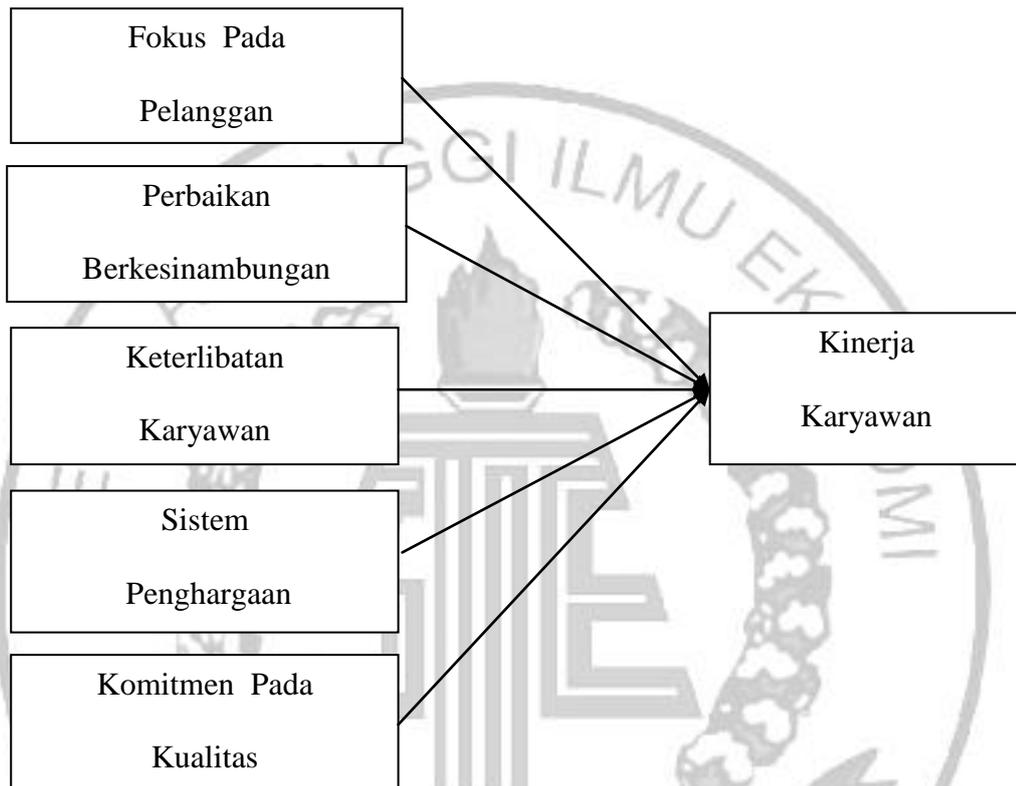
Agar keterkaitan anatar penghargaan dengan kinerja yang efektif maka diperlukan beberapa syarat, seperti kinerja harus diukur secara akurat, harus ada disiplin secara sungguh-sungguh mengkaitkan kinerja dengan penghargaan.

Pentingnya suatu komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercermin dari seberapa besar kepuasan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak konsumen yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan perusahaan tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang baik, sehingga jasa yang ditawarkan dapat dipercaya bagi karyawan dengan adanya layanan yang diberikan oleh pihak Perusahaan Jasa X Surabaya.

2.4 **Kerangka Pemikiran**

Implementasi praktik *Total Quality Management* (TQM) dalam suatu organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang kompetitif. Peranan *Total Quality Management* (TQM) selain sebagai intervening dalam pencapaian kinerja bisnis yang unggul. Oleh karena itu, tinggi rendahnya karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan atau organisasi yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi tersebut. Tujuan utama *Total Quality Management* (TQM) adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik.

Untuk memberikan gambaran agar mempermudah dimengerti terhadap analisa yang dilakukan terhadap data-data hasil penelitian dari permasalahan yang ada, maka peneliti memberikan gambaran dalam kerangka seperti gambar 2.1.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Dari kerangka konseptual yang telah dirumuskan diatas, maka hipotesis penelitian yang akan diuji adalah karakteristik TQM yang terdiri dari fokus pada anggota, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi pada Perusahaan Rentokil Initial Surabaya.

- H₁ :Terdapat pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Jasa X Surabaya.
- H₂ :Terdapat pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Jasa X Surabaya.
- H₃ :Terdapat pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Jasa X Surabaya.
- H₄ :Terdapat pengaruh system penghargaan terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Jasa X Surabaya.
- H₅ :Terdapat pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan bagian keuangan Perusahaan Jasa X Surabaya.