

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan pada penelitian ini merujuk dari beberapa penelitian-penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini sebagai berikut :

1. Penelitian oleh Crisye N. Mononimbar (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen pada PT. Taspen Manado. Variabel penelitian ini terdiri dari satu variabel independen yaitu TQM, dan dua variabel dependen yaitu kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pensiunan yang merupakan konsumen dan karyawan pada PT. Taspen Manado. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan wawancara dan kuisisioner. Responden yang dijadikan sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan Uji-t dan R².

Hasil penelitian menunjukkan penerapan TQM di PT. Taspen Manado sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dalam menerapkan TQM di PT. Taspen Manado yang didasarkan pada tiga pilar, yaitu pengembangan kualitas SDM, sarana prasarana dan manajemen. Dari ketiga pilar tersebut peneliti menemukan hasil-hasil yang realistis mengenai konsep penerapan TQM di PT. Taspen Manado. Terdapat

pengaruh signifikan antara TQM terhadap variabel kinerja perusahaan dan kepuasan konsumen.

2. Penelitian oleh Aries Susanty, Diana Puspitasari dan Siti Aisyah (2011)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (i) dampak dari kepemimpinan transformasional terhadap TQM dan komitmen dari karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY; (ii) dampak dari pelaksanaan TQM terhadap komitmen dari karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY; serta (iii) dampak dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel penelitian ini terdiri dari satu variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, dan tiga variabel dependen yaitu TQM, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structure Equation Modelling* dengan PLS menggunakan *software SmartPLS 2.0*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 82 orang yang merupakan karyawan dari PT Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional akan meningkatkan penerapan TQM dan komitmen para karyawan, dan peningkatan komitmen karyawan akan berdampak pada tingginya kinerja yang dihasilkannya. Namun demikian, penelitian ini gagal untuk membuktikan bahwa penerapan TQM berpengaruh pada peningkatan komitmen karyawan.

3. Penelitian oleh Musran Munizu (2010)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen orang dan proses manajemen terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Cabang Makassar. Populasi pada penelitian ini adalah 540 karyawan dan 270 karyawan sebagai responden, sedangkan sampel penelitian menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang digunakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Adapun pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS dan AMOS Versi 16.00.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan praktik TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen orang, dan proses manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan.

4. I Made Narsa (2007)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sampel Penelitian ini adalah mahasiswa MM di sebuah perguruan tinggi negeri di Jogjakarta sebanyak 54 orang. Mahasiswa yang tidak bekerja tidak diikutkan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan independen-interaction

model, dan analisis regresi, penelitian ini mendokumentasikan bahwa sistem pengukuran kinerja, penerapan TQM, dan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian pula interaksi antara total pengendalian manajemen dengan sistem pengukuran kinerja, tetapi interaksi antara sistem penghargaan dengan total quality manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis ke empat dan kelima ini menarik, karena penelitian sebelumnya mengatakan sebaliknya.

TABEL 2.1

TABEL PERBANDINGAN PENELITIAN TERDAHULU DAN SEKARANG

No	Tahun	Nama Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
1	2013	Chrisye N. Mononimbar	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel: TQM, kinerja pelayanan, kepuasan konsumen - Sampel: PT. Taspem Manado - Alat uji: Analisis regresi linier sederhana 	Ada pengaruh yang signifikan pada variabel TQM terhadap kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen	Persamaan terletak pada: <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah TQM - Sumber data primer yaitu dengan cara menyebar kuisisioner 	Perbedaan terletak pada: <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen - Sampel penelitian pada perusahaan asuransi negeri atau BUMN di Manado - Alat uji yang digunakan yaitu regresi linier sederhana
2	2011	Aries Susanty, Diana Puspitasari dan Siti Aisyah	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel: Kepemimpinan, penerapan TQM, komitmen organisasi, kinerja karyawan - Sampel: PT. Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY - Alat uji: Analisis <i>Structural Equitation Modelling</i> (SEM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh yang signifikan pada variabel penerapan TQM terhadap komitmen organisasi, variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan - Tidak adanya pengaruh variabel penerapan TQM terhadap komitmen dari karyawan 	Persamaan terletak pada: <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah TQM, kinerja karyawan - Sumber data primer yaitu dengan cara menyebar kuisisioner 	Perbedaan terletak pada: <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, transformasi, dan komitmen organisasi - Sampel penelitian pada perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Drive IV Jateng & DIY - Alat uji yang digunakan yaitu dengan analisis SEM

3	2010	Musran Munizu	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel: TQM (kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM, manajemen proses) dan kinerja karyawan - Sampel: PT. Tekom Tbk. Cabang Makasar - Alat uji: Analisis <i>Structural Equiation Modelling</i> (SEM) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada pengaruh yang signifikan pada variabel penerapan TQM (kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM, manajemen proses) terhadap kinerja karyawan 	<p>Persamaan terletak pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah TQM (fokus pada pelanggan manajemen SDM, manajemen proses) dan kinerja karyawan - Sumber data primer yaitu dengan cara menyebar kuisisioner 	<p>Perbedaan terletak pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang ada ada di dalam TQM adalah kepemimpinan, perencanaan strategik, informasi dan analisis Sampel penelitian pada perusahaan PT. Tekom Tbk. Cabang Makasar - Alat uji yang digunakan yaitu analisis SEM
4	2007	I Made Narsa	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel: Sistem pengukuran kinerja, TQM, system penghargaan dan kinerja manajerial - Sampel: PT. Tekom Tbk. Cabang Makasar - Alat uji: Analisis regresi linier berganda 	<p>Ada pengaruh yang signifikan pada variabel TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial</p>	<p>Persamaan terletak pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah TQM - Sumber data primer yaitu dengan cara menyebar kuisisioner - Alat uji yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda 	<p>Perbedaan terletak pada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variabel yang digunakan adalah sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial - Sampel penelitian adalah mahasiswa magister manajemen dari perguruan tinggi negeri di Jogjakarta

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Teori Kontigensi*

Menurut Aida dan Listianingsih (2005) Sistem Akuntansi Manajemen merupakan suatu pendekatan kontingensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sedangkan menurut Mufarrohah dkk (2013) teori kontigensi merupakan suatu sistem yang diterapkan dan bersifat efektif pada suatu organisasi belum tentu akan berhasil dan efektif bila diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda, karena disebabkan oleh faktor-faktor kontigensi.

Dona dan Isbandriyati (2011) berpendapat:

Bahwa pendekatan teori kontigensi pada akuntansi manajemen secara universal selalu tepat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, tetapi sistem manajemen itu bergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Pengembangan teori kontigensi telah banyak berkontribusi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individual maupun kinerja organisasi dalam suatu perusahaan.

Beberapa penelitian dari akuntansi manajemen menggunakan pendekatan kontigensi untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal organisasi, seperti intensitas kompetisi pada pasar, perubahan teknologi organisasi, dan ketidakpastian lingkungan yang diduga dapat menyebabkan SAM menjadi lebih efektif (Yulius, 2012). Sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai acuan untuk memotivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang bertujuan untuk memaksimalkan kesejahteraan karyawan maupun organisasi. Sistem akuntansi manajemen juga dapat dijadikan sebagai alat kontrol organisasi dan alat

yang efektif untuk penyedia informasi yang bertujuan untuk memprediksi konsekuensi dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

2.2.2 Total Quality Management (TQM)

Pengertian dari TQM yang diungkapkan oleh para ahli pada dasarnya adalah sama, yaitu suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif (Yuliana dkk, 2012). Sedangkan menurut Meyliana dan Renata (2012) TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Dasar pemikiran perlunya TQM pada suatu perusahaan yaitu untuk merubah sistem yang ada didalam perusahaan menjadi lebih baik agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, dapat menghasilkan kualitas yang lebih baik dan unggul dalam persaingan global. Maka dari itu diperlukan upaya-upaya perbaikan berkesinambungan terhadap proses, manusia maupun lingkungan perusahaan. Menurut Rovila (2013:55) *total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik dari TQM yaitu:

- a. fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah
- d. memiliki komitmen jangka panjang
- e. membutuhkan kerja sama tim
- f. memperbaiki proses secara berkesinambungan
- g. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- h. memberikan kebebasan yang terkendali
- i. memiliki kesatuan tujuan
- j. adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Terdapat prinsip-prinsip TQM menurut Hatane dan Joni (2011) yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan, maka pelanggan akan sangat kecewa, sedangkan bila kinerja melebihi harapan pelanggan akan sangat puas. Harapan pelanggan dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya dan informasi dari berbagai media. Pelanggan yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan tersebut.

b. Pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan adalah kunci menciptakan kekuatan karyawan yang termotivasi sehingga mereka bekerja dengan baik dan sangat antusias dengan visi mereka. Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman dan motivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pemberdayaan memberikan karyawan kapasitas dan otoritas untuk mengambil tindakan dalam rangka menyelesaikan masalah organisasi.

c. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan adalah peningkatan disegala bidang dalam jangka panjang. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkesinambungan untuk memperoleh produk yang berkualitas. Untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajemen senior tidak hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk melakukan perbaikan.

d. Lingkungan perusahaan

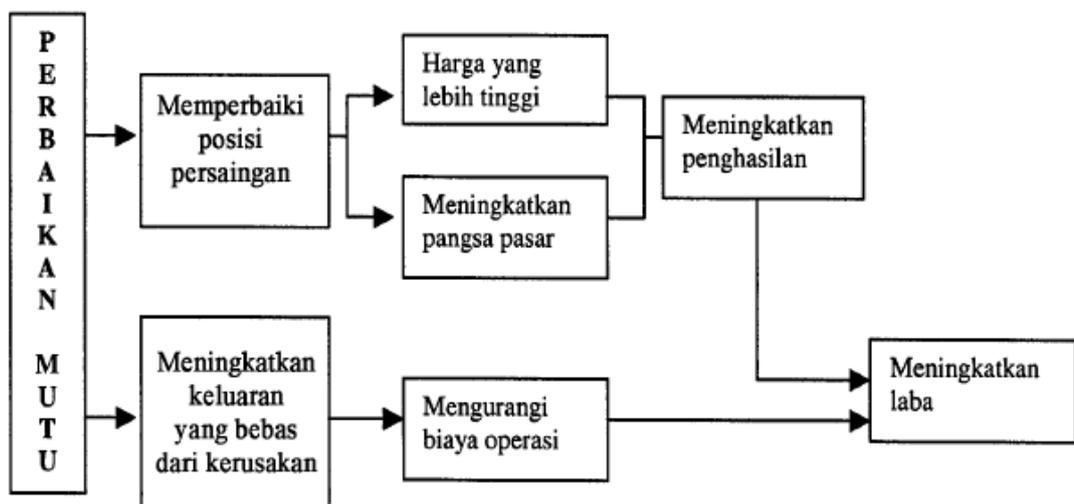
Lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya. Sedangkan arti lingkungan secara luas mencakup semua faktor ekstern yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat. Faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan tersebut adalah luas dan banyak ragamnya, termasuk aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, etika-hukum, dan ekologi/fisik

dan sebagainya; masing-masing faktor saling menunjang dan saling mempengaruhi.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen adalah suatu bentuk dukungan yang diberikan oleh para manajer kepada karyawannya sebagai bentuk perhatian atasan kepada para bawahannya. Dukungan dari manajemen merupakan salah satu faktor pendukung keberhasilan penerapan TQM dalam perusahaan, suatu bentuk kerjasama antara bawahan dengan para atasan sehingga diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi yang positif terhadap para karyawan.

Menurut Rovila (2013:54) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

2.2.3 Kinerja Karyawan

Salah satu unsur dari keberhasilan suatu organisasi dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan manusia yang bekerja dengan menggunakan kemampuannya untuk mendapatkan imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai perasaan, pikiran serta harapan tertentu di masa yang akan datang. Hal ini membutuhkan perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan (Aries dkk, 2011). Sedangkan menurut Hatane (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, tidak bertentangan dengan etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan dan kesempatan.

Menurut Yuliana, dkk (2007) menyatakan bahwa :

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial yang baik meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Yani dan Arief, 2010) sebagai berikut:

1. Sikap meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja, yaitu tingkatan dimana seseorang memilih berpartisipasi aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku, yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
Partisipasi, yaitu tingkat dimana seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
4. Penampilan, yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi, termasuk kuantitas dan kualitas.

Menurut Hatane dan Joni (2011) terdapat kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas kerja (*quality of work*) adalah tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Kuantitas kerja (*quantity of work*) adalah jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Pengetahuan akan pekerjaan (*knowledge of job*) adalah wawasan karyawan terdapat pekerjaan yang dilayaninya termasuk cara-cara mempercepat waktu kerja, pemilihan bahan baku yang baik dan lain-lain.

4. Keandalan (*dependability*) adalah daya tahan fisik dan daya pikir karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi fungsinya.
5. Kerjasama (*cooperation*) adalah komitmen seorang karyawan terhadap kelompok sebagai satu kesatuan.
6. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) adalah kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap rekan dalam pekerjaannya.
7. Pelayanan (*attendance*) adalah kemampuan karyawan terhadap perubahan teknologi maupun lingkungan kerjanya.
8. Keluwesan adalah *flexibility* karyawan terhadap perubahan teknologi maupun lingkungan perusahaan.
9. Pemeliharaan (*versability*) adalah kesadaran karyawan untuk menggunakan peralatan perusahaan dengan baik.
10. Keamanan (*safety*) adalah upaya karyawan untuk menyiapkan peralatan dan menempatkan hasil produksi sehingga terhindar dari kerusakan.

2.2.4 Hubungan TQM terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan utama perusahaan adalah adanya perbaikan kualitas atas produk atau jasa yang dihasilkan. Perbaikan kualitas produk atau jasa ini sangat penting bagi perusahaan, karena dengan adanya kualitas produk atau jasa yang baik maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari para pelanggan. Selain perbaikan kualitas pada produk atau jasa, perbaikan kinerja karyawan juga penting untuk kelangsungan hidup perusahaan atau tujuan jangka panjang perusahaan. Banyak perusahaan yang menyadari bahwa kinerja karyawan dapat menciptakan mutu

pelayanan yang baik dan dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka, serta dapat meningkatkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai semua itu perusahaan perlu menerapkan suatu pendekatan yaitu pendekatan TQM untuk memaksimalkan daya saing perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan TQM, maka perusahaan akan mengurangi biaya operasi yang over dan dapat meningkatkan penghasilan sehingga laba perusahaan juga akan semakin meningkat (I Made dan Rani, 2003).

Indikator pertama dalam TQM adalah kepuasan pelanggan, hal ini menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk dapat memperhatikan harapan para pelanggan. Harapan pelanggan akan terwujud apabila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginannya. Langkah yang harus dilakukan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu dengan cara mengidentifikasi pelanggan, memenuhi harapan pelanggan, dan tersedianya tempat penyaluran saran atau kritik dari pelanggan. Cara untuk memenuhi langkah-langkah tersebut, yang perlu diperhatikan yaitu memperbaiki kualitas kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Diharapkan kinerja karyawan dapat memperbaiki kualitas kinerjanya melalui penerapan TQM yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik, sehingga dapat tercapainya kepuasan pada para pelanggannya. Hal ini berarti, apabila perusahaan yang semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan (Musran Minuzu, 2010).

Indikator yang kedua yaitu pemberdayaan karyawan yang diikuti dengan keterlibatan karyawan secara total merupakan kunci keberhasilan dari implementasi TQM dalam organisasi. Dengan adanya pemberdayaan karyawan, diharapkan

kinerja karyawan yang ada di perusahaan semakin meningkat. Meningkatnya kinerja karyawan nantinya akan berpengaruh terhadap penjualan dan profit perusahaan. Hal ini berarti, bahwa semakin efektif pemberdayaan karyawan dalam organisasi maka semakin meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan (Musran Minuzu, 2010).

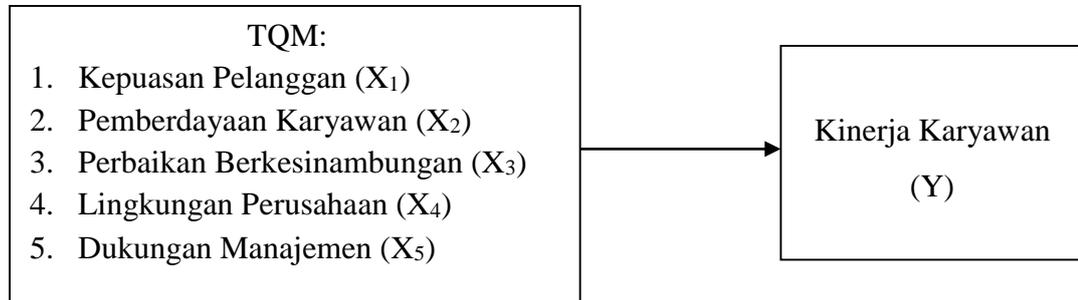
Indikator yang ketiga ialah perbaikan berkesinambungan yang merupakan peningkatan disegala bidang yang sifatnya jangka panjang. Perbaikan berkesinambungan dapat berupa perbaikan produk atau jasa, kinerja karyawan maupun sistem yang dilakukan oleh karyawan yang berada dalam perusahaan. Untuk mencapai perbaikan tersebut karyawan di tingkat atas atau manajemen senior tidak hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong kinerja setiap karyawan atau bawahannya yang ada dalam perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja agar menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas (Hatane dan Joni, 2011). Hal ini berarti, bahwa perbaikan berkelanjutan dalam TQM merupakan usaha karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya agar menjadi lebih baik yang nantinya akan dinilai oleh atasan.

Indikator yang keempat yaitu lingkungan perusahaan atau lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai, kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Zulkifli, 2014). Lingkungan perusahaan juga dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatan yang ada di perusahaan. Faktor internal pada lingkungan perusahaan yaitu karyawan yang ada dalam perusahaan,

sedangkan faktor eksternal banyak ragamnya, termasuk aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, etika-hukum, dan ekologi atau fisik dan sebagainya. Masing-masing faktor eksternal tersebut harus diperhatikan oleh pihak internal perusahaan guna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini berarti, dengan adanya lingkungan perusahaan yang sehat, aman dan menyenangkan dapat membuat karyawan semangat bekerja sehingga pelayanan berkualitas dapat tercipta.

Indikator kelima adalah dukungan manajemen yang merupakan suatu bentuk dukungan dari atasan atau manajer kepada karyawannya yang berfungsi sebagai motivasi dan perhatian terhadap para karyawannya. Dengan adanya dukungan manajemen para karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Komitmen manajer juga sangat diperlukan dalam mendukung suksesnya implementasi TQM, karena hal tersebut secara langsung dapat meningkatkan kinerja bawahan atau karyawannya dalam berkerja dan berinovasi (Musran Minuzu, 2010).

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2
KERANGKA PEMIKIRAN

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah serta didukung dari teori yang ada, maka dugaan sementara dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Perbaikan kesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : Lingkungan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 : Dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan