

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini penulis juga mempelajari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bersama persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu sebagai berikut:

1. Yaser Mansour Almansour (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan manajemen yang berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja yang ingin dipenuhi atau kepuasan *customer* yang tercapai. Menurut peneliti, hal tersebut dapat tercapai bila perusahaan dapat mengintegrasikan semua fungsi yang berhubungan dengan kualitas dan keseluruhan proses perusahaan. TQM juga memanfaatkan teknik yang meningkatkan serta mendapatkan kualitas produk dan proses. Dengan demikian hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja yang kompetitif. Pada penelitian ini peneliti ingin melihat pengaruh TQM yaitu; 1) Komitmen pada kualitas; 2) Keterlibatan karyawan; 3) Fokus pada nasabah; 4) *Fact-based management*; 5) Proses monitoring dan kontrol; 6) Sistem insentif dan penghargaan; 7) Perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja keuangan usaha kecil menengah yang ada di Yordania. Peneliti juga mencari faktor-faktor lain dalam mengukur seberapa besar pengaruh TQM. Data penelitian ini

adalah data primer dengan mengirimkan 250 kuesioner terhadap usaha kecil menengah yang ada di Yordania, namun hanya 49 kuesioner yang dapat digunakan untuk diuji. Hasil dari penelitian ini bahwa komponen TQM memberikan dampak baik pada kinerja keuangan usaha kecil menengah di Yordania.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Seluruh variabel bebas yang digunakan pada penelitian saat ini terdapat juga pada penelitian terdahulu yang meliputi keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, dan perbaikan berkelanjutan
2. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan pada bagian tertentu.
3. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Bergandamenggunakan program SPSS.

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian saat ini tidak menyertakan variabel *Fact-Based Management* dan variabel *Monitoring* dan sistem kontrol di dalam variabel bebas.
2. Penelitian terdahulu menggunakan *judgement sampling* sebagai teknik sampling sedangkan penelitian saat ini menggunakan *study sensus*.

3. Penelitian terdahulu menggunakan skala pengukuran skala likert 7 point sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan pengukuran skala likert 5 point.
4. Penelitian terdahulu menjadikan UKM sebagai obyek penelitian sedangkan pada penelitian saat ini ialah industri perbankan.
5. Penelitian terdahulu dilakukan di Negara Yordania sedangkan pada penelitian saat ini dilakukan di Kota Surabaya Indonesia.

2.Rovila dan Eko Afriyanto (2011)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap perilaku produktif pegawai dan kinerja pegawai PT. "X". Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden. Populasi pada penelitian ini adalah para pegawai PT. "X" dan responden yang dijadikan sampel sebanyak 124 data kuesioner dari 140 kuesioner yang disebarkan. Untuk mengetahui ketepatan model yang digunakan, peneliti menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan regresi linear berganda yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan membuat persamaan garis regresi linear. Berdasarkan pada analisis data, diperoleh hasil bahwa variabel *customer focus* (X1) dan variabel *continuous improvement* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1), sedangkan variabel *total involvement* (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan

(Y1). Pengujian selanjutnya juga menghasilkan informasi bahwa ketiga variabel, yaitu; variabel *customer focus* (X1), variabel *continuous improvement* (X2), dan variabel *total involvement* (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).

Adapun persamaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Beberapa variabel bebas yang digunakan pada penelitian saat ini terdapat pada penelitian terdahulu yang meliputi keterlibatan karyawan keseluruhan, fokus pada nasabah, dan perbaikan berkesinambungan
2. Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan bagian tertentu.
3. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda menggunakan program SPSS.

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu tidak menyertakan variabel sistem penghargaan dan komitmen pada kualitas di dalam variabel bebas.
2. Penelitian terdahulu menggunakan *judgement sampling* sebagai teknik sampling sedangkan penelitian saat ini menggunakan *study sensus*.
3. Penelitian terdahulu menggunakan skala pengukuran skala likert 7 point sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan pengukuran skala likert 5 point.
4. Penelitian terdahulu menjadikan industri manufaktur sebagai obyek penelitian sedangkan pada penelitian saat ini ialah industri perbankan.

5. Penelitian terdahulu dilakukan di negara Indonesia sedangkan pada penelitian saat ini hanya dilakukan di Kota Surabaya.

3. Muzran Munizu, (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi untuk meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktifitas pegawai dan profitabilitas. variabel yang diuji dalam penelitian ini merupakan hubungan dan pengaruhnya yang terdiri dari 7 (tujuh) variabel yaitu: variabel TQM terdiri atas Kepemimpinan (*leadership*) X1, Perencanaan strategis (*strategic planning*) X2, Fokus pada nasabah (*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 nasabah; (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 penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini meneliti pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan.
2. Data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner.

Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas yang terdapat pada penelitian terdahulu tidak terdapat pada variabel bebas pada penelitian saat ini kecuali variabel fokus pada karyawan.

2. Penelitian terdahulu menggunakan alat analisis SEM sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan Regresi Linier Berganda dengan SPSS.
3. Penelitian terdahulu menggunakan skala pengukuran skala likert 7 point sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan pengukuran skala likert 5 point.
3. Penelitian terdahulu menjadikan perusahaan telekomunikasi Telkom sebagai obyek penelitian sedangkan pada penelitian saat ini ialah perbankan“X”.
4. Penelitian terdahulu dilakukan di Kota Makassar sedangkan pada penelitian saat ini hanya dilakukan di Kota Surabaya.

2.2 Landasan Teori.

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas serta kepuasan nasabah (Pawitra, 1993 : 135). Definisi lainnya menyatakan TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001 : 4).

TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan. 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).

Sementara Yaser Mansour Almansour (2012) menambahkan bahwa ukuran TQM terdiri dari: 1) Komitmen terhadap kualitas; 2) Keterlibatan karyawan; 3) Fokus pada nasabah; 4) *Fact-based management*; 5) Proses monitoring dan control; 6) Sistem insentif dan penghargaan; 7) Perbaikan berkelanjutan.

A. Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2001: 14-15) terdapat empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Nasabah

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan nasabah diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh nasabah. Nasabah itu sendiri meliputi nasabah internal dan nasabah eksternal. Kebutuhan nasabah diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dioordinasikan untuk memuaskan para nasabah.

2. Respek Terhadap Setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling

bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekear pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat emfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

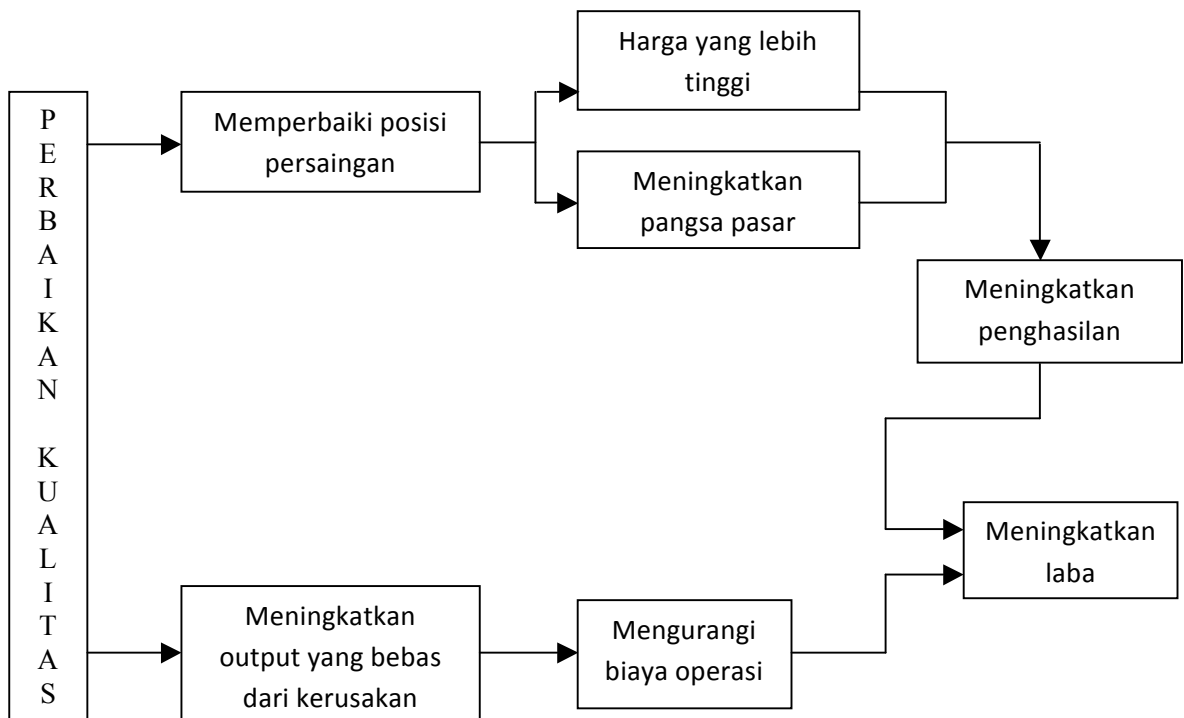
4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku saat ini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

B. Manfaat *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan yaitu: (1) rute pasar, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pasarnya semakin besar dan harga jualnya lebih tinggi. (2) rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas, artinya biaya operasi berkurang sementara laba meningkat.

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh bank tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan bank sendiri, dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba bank agar dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Perbaikan kualitas juga dapat meningkatkan citra bank di mata nasabah. Berikut ini adalah diagram yang menunjukkan peran perbaikan kualitas dalam perusahaan untuk memperbaiki posisi persaingan dalam pasar perdagangan dan meningkatkan ketelitian dalam menghasilkan produk yang baik.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*
 Sumber : Nasution (2001: 42)

2.2.2 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Nasution (2001: 136). Sedangkan menurut Robbins (2003: 91), keterlibatan karyawan merupakan derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Sehingga, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan,

dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan dan lain-lain. Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan berikut:

1. Adanya keinginan manajerial dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.
4. Penghargaan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka pada perusahaan.

2.2.3 Fokus pada Nasabah

Pengertian fokus pada nasabah menurut prinsip manajemen mutu ISO 9001 : 2008 adalah sebuah perusahaan atau organisasi bergantung pada nasabah mereka dan oleh karena itu harus memahami nasabah dan berusaha keras untuk melebihi pengharapan pada nasabah, memahami secara keseluruhan keinginan dan pengharapan nasabah, menyeimbangkan keinginan nasabah dan pihak lain yang berkepentingan, mengkomunikasikan keinginan dan pengharapan dalam

organisasi, mengukur kepuasan nasabah dan mengambil tindakan atas hasil yang didapat serta membina hubungan dengan nasabah.

Menurut Whitely dalam Goetsch dan Davis (1994) karakteristik perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada nasabah adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen, dan suasana

Manajemen menunjukkan dengan kata-kata maupun dalam tindakan bahwa nasabah itu penting bagi organisasi, dan organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan nasabah.

2. Penajajaran dengan nasabah

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* menyejajarkan dirinya dengan para nasabah. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut:

- a. Nasabah sebagai penasihat dalam penjualan.
- b. Nasabah tidak dijanjikan melebihi daripada yang dapat diberikan.
- c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai nasabah.
- d. Masukan dan umpan balik dari nasabah dimasukkan dalam proses pengembangan produk.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan nasabah

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para nasabahnya. Hal ini tercermin dalam hal berikut:

- a. Keluhan nasabah dipantau dan dianalisis.
- b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari nasabah.

- c. Perusahaan mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan system internal yang tidak menciptakan nilai bagi para nasabah.

4. Memanfaatkan informasi dari nasabah

Hal ini tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari nasabah, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi nasabah ini tercermin dalam hal berikut:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana nasabah menentukan kualitas.
- b. Karyawan pada semua level berkesempatan bertemu dengan nasabah.
- c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “nasabah sesungguhnya”.
- d. Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada nasabah.
- e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan nasabah.

5. Mendekati para nasabah

Pasar global yang lebih kompetitif akan menuntut pendekatan yang lebih aktif untuk mendekati para nasabah dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memudahkan para nasabah untuk menjalankan bisnis.
- b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan nasabah.
- c. Memudahkan para nasabah dalam menyampaikan keluhannya.

6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan

Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam

melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan nasabah.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus

Untuk memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk, terdapat pendekatan-pendekatan yang harus diwujudkan antara lain:

- a. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
- b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan.
- c. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus menerus dikurangi.
- d. Setiap masalah diatasi dengan segera.
- e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

2.2.4 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan bagi karyawan sangatlah penting untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi instansi dan mengharapkan suatu timbal balik atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap instansi. 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 layanan produk dengan cara pemberian motivasi pada pelaku produktifitas. Menurut Rovila (2010), insentif meliputi dua dimensi yaitu keuangan dan non

keuangan dimana keuangan disebut juga sebagai *reward* dan non keuangan disebut dengan *recognise*.

Menurut Schuler dan Fluber (1993) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001: 32), kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Oleh karena sistem penghargaan sangatlah berpengaruh untuk meningkatkan atau menurunkan aktivitas maupun prestasi kerja karyawan dan motivasi karyawan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 355), penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok, antara lain:

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan yang berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi baik.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal yang terdiri dari:

a. Kompensasi langsung

Adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja manajerial.

b. Kompensasi tidak langsung

Semua pembayaran kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit.

c. Kompensasi non moneter

Berupa sesuatu yang ekstra diberikan secara ekstra oleh perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

Distribusi penghargaan ekstrinsik baik yang langsung, tidak langsung maupun non moneter memerlukan data hasil penilaian kinerja personel agar penghargaan tersebut adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian yang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.2.5 Komitmen pada Kualitas

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan nasabah. Menurut Sulastri Ningsih dan Zulkifli yang dikutip oleh Nasution (2001) suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut yaitu: (1) Kualitas desain, merupakan fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) Kualitas kesesuaian, merupakan ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Adapun menurut Gaspersz yang dikutip oleh David Garvin (2001), mendefinisikan 8 (delapan) dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, sebagai berikut:

1. *Performance*

Berkaitan dengan aspek fungsional dari suatu produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan nasabah ketika ingin membeli suatu produk.

2. *Features*

Merupakan aspek kedua dari *performance* yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan- pilihan produk dan pengembangan serta perbaikan kualitas.

3. Keandalan (*Reliability*)

Berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula.

4. Konformansi (*Conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan nasabah. Kesesuaian merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.

5. *Durability*

Merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk tersebut.

6. Kemampuan pelayanan (*Service ability*)

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi kemudahan dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang.

7. Estetika (*Aesthetic*)

Merupakan karakteristik yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

8. Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*)

Karakteristik yang bersifat subyektif yang berkaitan dengan perasaan customer mengenai keberadaan produk sebagai produk yang berkualitas. Sehingga untuk menghasilkan produk yang baik dan bisa memenuhi harapan customer maka diperlukan adanya komitmen dari manajemen puncak hingga manajemen bawah agar visi perusahaan tercapai dan misi perusahaan dapat dijalankan dengan selaras.

2.2.6 Perbaikan Berkesinambungan

Konsep perbaikan berkesinambungan sangatlah penting untuk diterapkan dalam penunjang hasil yang lebih baik terhadap proses produk maupun karyawan yang melaksanakannya. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling mendasar dari *Total Quality Management*. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tiptono dan Diana, 2001: 262).

Implementasi perbaikan berkesinambungan dijalankan berdasarkan roda Deming yang merupakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang menurut rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Menurut (Tiptono dan Diana, 2001: 51), siklus PDCA ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan nasabah, dan memfokuskan

sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tahap-tahap dalam Siklus Deming terdiri dari:

1. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*).
2. Menghasilkan produk (*do*).
3. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*).
4. Memasarkan produk tersebut (*act*).
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya, dan criteria lainnya (*analyze*).

Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi serta harus selalu melakukan perbaikan. Oleh karena itu manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering membuat inovasi baru terhadap produk-produk yang akan dipasarkan. Atau dengan kata lain, harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik. Adapun aktivitas-aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan menurut Tiptono dan Diana (2001: 266), yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi di antara anggota tim saja, tetapi komunikasi antar tim dalam suatu perusahaan juga

diperlukan, guna untuk memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan.

2. Memperbaiki masalah yang nyata/jelas

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Kadangkala masalah dalam suatu proses tampak jelas, sehingga masalah tersebut dapat dengan segera diperbaiki.

3. Memandang ke hulu

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. Alat yang dapat digunakan untuk memisahkan antara penyebab dan gejala adalah diagram sebab-akibat.

4. Mendokumentasi kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan jika kemudian hari menjumpai masalah yang sama, maka pemecahan dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan

6. Pemantauan terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

2.2.7 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Wether dan Davis (1996: 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan “*Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance*”. Dalam definisi tersebut, dijelaskan bahwa *performance appraisal* merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya. Mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

2.3 Hubungan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk meningkatkan kinerja bisnis industri perbankan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, agar suatu industri perbankan atau perusahaan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi.

Penelitian Rovila dan Eko Afriyanto (2011), fokus pada nasabah menekankan pada perusahaan untuk dapat memuaskan harapan – harapan nasabah. Harapan nasabah akan terpuaskan bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan nasabah yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini komitmen pada kualitas sangat dibutuhkan dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam menjaga kepercayaan terhadap nasabah. Upaya menghasilkan produk yang

sesuai dengan harapan nasabah, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai baik dan mampu memberikan kepuasan nasabah atas produk-produk yang dihasilkan. Kepuasan nasabah ini ditandai dengan penurunan keluhan dari para nasabah. Sistem penghargaan juga termasuk memiliki integritas dalam hal menunjang kinerja karyawan. Peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan, dan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan (Blocher, 2007).

2.3.1 Hubungan Keterlibatan 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 dilakukan 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.

2.3.2 Hubungan Fokus pada Nasabah Terhadap Kinerja Karyawan

Fokus kepuasan 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 (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 nasabah adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan diatas menyatakan bahwa semakin baik fokus yang didapatkan oleh karyawan dalam melayani nasabah akan mampu mendorong serta meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2.3.3 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). Timbal balik yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Hal ini dapat di buktikan dengan semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dalam penelitian yang di lakukan oleh Rr. Supratinigrum (2002) dengan judul pengaruh Total Quality Management

terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *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.

2.3.4 Hubungan Komitmen pada Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan nasabah. Menurut Sulastri Ningsih dan Zulkifli yang dikutip oleh Nasution (2001) suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut yaitu: (1) Kualitas desain, merupakan fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) Kualitas kesesuaian, merupakan ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Pentingnya suatu komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercermin dari seberapa besar kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak nasabah yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan bank tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan baik, sehingga produk yang ditawarkan dapat dipercaya bagi nasabah dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh pihak bank.

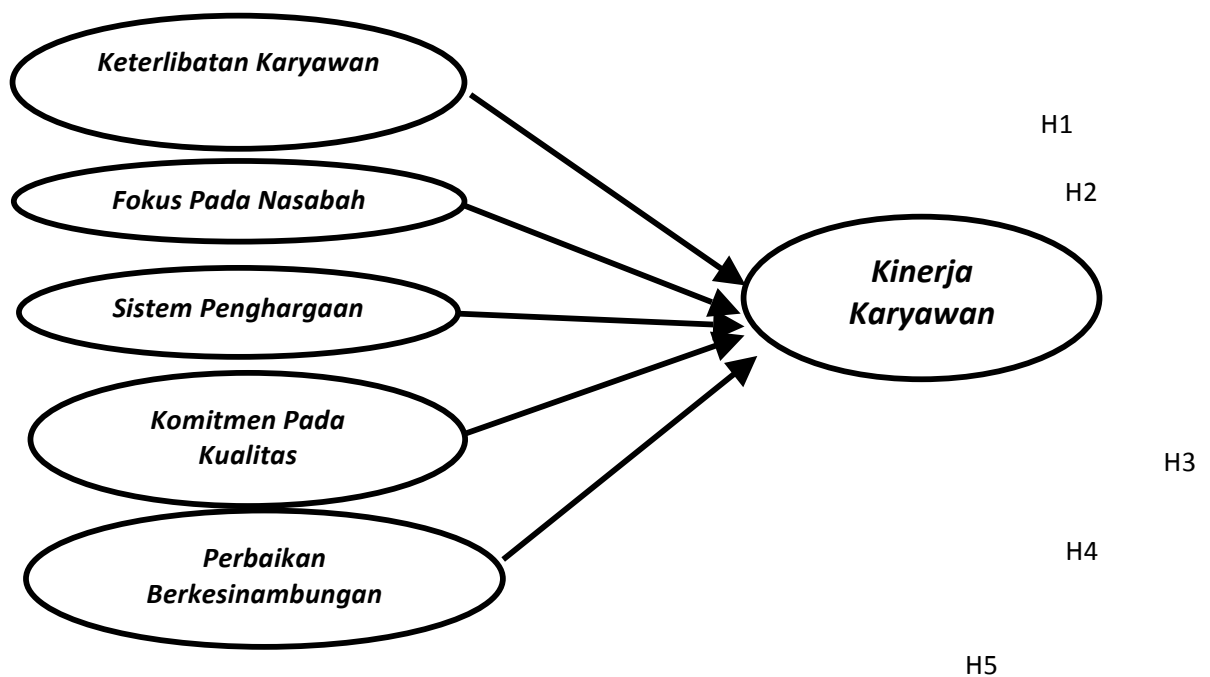
2.3.5 Hubungan Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan

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 dilakukan 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.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 **Kerangka Pemikiran**

2.5 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H₂ : Fokus pada nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅ : Perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

