

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Yaser Mansour Al Mansour (2012)

Pada penelitian ini menggunakan 7 variabel independent yaitu komitmen untuk kualitas, proses pengawasan dan pengendalian, peningkatan berkesinambungan orientasi, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta insentif dan sistem pengakuan dan variabel dependent dari penelitian ini adalah kinerja keuangan.

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

UKM di Yordania. Perpanjangan penelitian ini untuk masa depan Penelitian dapat dikembangkan dalam jangka menemukan faktor-faktor lain untuk mengukur TQM. Pihak yang berminat dapat mengembangkan model dampak TQM pada perusahaan-perusahaan publik. Daripada berfokus pada usaha kecil dan menengah ke bawah.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

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

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Variabel independent penelitian yang digunakan peneliti terdahulu ada 7 variabel yaitu komitmen untuk kualitas, proses pengawasan dan pengendalian, peningkatan berkesinambungan orientasi, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, manajemen berbasis fakta insentif dan sistem pengakuan, sedangkan variabel dependent dari penelitian ini adalah kinerja keuangan, sedangkan penelitian saat ini ada lima variabel independent yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan variabel dependentnya adalah karyawan bagian operasional.
2. Objek perusahaan yang digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu pada usaha kecil dan menengah di Jordania, sedangkan penelitian pada saat ini yaitu pada Pegadaian di wilayah Surabaya.

2.1.2 Musran Munizu (2010)

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

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut. Faktor kepemimpinan (*leadership*) manajemen yang diwujudkan dalam bentuk dukungan yang kuat adalah sangat penting bagi keberhasilan implementasi praktik TQM.

Konsistensi dalam hal keterlibatan secara total manajemen dan karyawan sangat diperlukan dalam aktivitas manajemen mutu. Sehingga praktik TQM yang efektif disamping mampu meningkatkan kinerja karyawan, juga dapat mendorong perusahaan untuk menyediakan produk yang berkualitas dibanding pesaing.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

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

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar di tahun 2010, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada Pegadaian di wilayah Surabaya.
2. Penelitian terdahulu menggunakan enam variable independent yaitu kepemimpinan, perencanaan strategik, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen SDM dan manajemen proses, sedangkan penelitian sekarang menggunakan lima variabel yaitu kepemimpinan, kepuasan pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
3. Unit analisis penelitian terdahulu adalah seluruh karyawan PT. Telkom (Tbk.) Makassar, sedangkan penelitian ini hanya satu bagian yaitu karyawan bagian operasional Pegadaian di wilayah Surabaya.

2.1.3 Natria Lalandos Franckie R. R. Maramis, Ardiansa A. T. Tucunan (2008)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara implementasi *Total Quality Management* (TQM) yaitu perbaikan sistem yang berkesinambungan, kesatuan tujuan, pelibatan dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai di Puskesmas Bahu. Desain penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan metode *cross sectional study*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Puskesmas Bahu yang berjumlah 51 orang. Sampel dalam penelitian ini yaitu responden yang memenuhi kriteria inklusi yang berjumlah 45 orang. Metode Penelitian: Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan *cross sectional study*. Skala ukur yang digunakan adalah skala ordinal. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan program SPSS.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perbaikan sistem yang berkesinambungan dengan kinerja pegawai yang ada di Puskesmas Bahu dengan nilai $OR=13,5$. Terdapat hubungan yang signifikan antara kesatuan tujuan dengan kinerja pegawai di Puskesmas Bahu dengan nilai $OR=11,0$. Terdapat hubungan yang signifikan antara pelibatan dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai di Puskesmas Bahu dengan nilai $OR=6,6$.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Variabel terikat atau dependent pada penelitian terdahulu sama dengan penelitian saat ini yaitu kinerja karyawan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada Puskesmas Bahu tahun 2008, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada Pegadaian di wilayah Surabaya.
2. Variabel independent (terikat) penelitian yang digunakan peneliti terdahulu ada empat variabel yaitu perbaikan sistem yang berkesinambungan, kesatuan tujuan, partisipasi dan pemberdayaan pegawai, sedangkan penelitian saat ini ada lima variabel independent (terikat) yaitu: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan variabel dependennya adalah kinerja karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. TQM juga berarti cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continues improvement*) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna

menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

Dasar pemikiran TQM adalah bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya-upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan cara menerapkan TQM.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu di organisasi. Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola suatu organisasi perusahaan. Secara umum, kinerja yang didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan perusahaan.

Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk memperbaikinya. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Secara teoritis, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005) dalam Musran Munizu (2010:185).

2.2.2 Manfaat Penerapan Total Quality Management

Manfaat Total Quality Management adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Diantara lain manfaat Total Quality Management adalah:

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

2.2.3 Unsur-Unsur *Total Quality Manajemen*

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

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali utama keberlangsungan sebuah perusahaan. Pelanggan eksternal untuk menentukan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan

tersebut, sedangkan pelanggan internal penentu kualitas sumber daya manusia dan lingkungan yang ada dalam perusahaan.

2. Mengedepankan Kualitas

Di sebuah perusahaan jika menerapkan Total Quality Management maka perusahaan akan memfokuskan pada produk atau jasa.

3. Pendekatan Ilmiah

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

4. Komitmen Jangka Panjang

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

5. Team Work

Dalam penerapan TQM, team work sangat dibutuhkan guna untuk menjalin dengan mitra, baik dengan instansi pemerintah atau dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Sistem yang sudah ada dalam waktu tertentu di lakukan perbaikan. Guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih maksimal. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk.

7. Pendidikan dan pelatihan

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

8. Kebebasan yang terkendali

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

9. Kesatuan tujuan

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

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

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

2.2.4 Prinsip-Prinsip Total Quality Management

Kita ketahui bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas. Berikut ini beberapa prinsip Total Quality Management (TQM), yaitu:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep manajemen dalam organisasi yang mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan di dalam organisasi. Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Menurut Sutikno (2014:16) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Sedangkan menurut Donni dan Suwatno (2011:140-141), kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

2. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas yang berkaitan dengan perusahaan harus dikoordinasikan agar untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas hidup para pelanggan.

Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi yang tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan ataupun tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan. Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni:

1. Teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan
2. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
3. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
4. Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran

5. Buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

Menurut Sallis (2002:28) fokus terhadap pelanggan saja bukan berarti telah memenuhi tuntutan dan persyaratan mutu terpadu. Organisasi TQM memerlukan Pelanggan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu apa yang mereka terima dari perusahaan. Sebagian besar pelanggan pada mulanya tidak menerima informasi yang cukup tentang layanan yang ditawarkan dan hal apa yang mengindikasikan mutunya. Selain itu harapan para pelanggan sangat beraneka ragam dan terkadang bertentangan dengan satu sama lainnya. Berdasarkan uraian tersebut maka fokus pada pelanggan merupakan salah satu bagian dalam organisasi untuk meningkatkan mutu perusahaan.

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, sehingga organisasi harus memiliki fokus pada pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan pegawai perusahaan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan. Unsur penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara pegawai dan pelanggan.

3. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan, do, check, act, analyze*), yang terdiri dari

langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi.

Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Dalam proses TQM, manajemen berperan besar untuk meningkatkan kualitas sehingga memungkinkan adanya penerapan sistem perbaikan berkesinambungan. Menurut Nasution (2001:30) TQM mencakup semua manajer dan karyawan dan menggunakan metode kuantitatif untuk memperbaiki berbagai proses organisasi secara berkesinambungan. TQM merupakan integrasi dari semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (continuous improvement). Berdasarkan Hansen dan Mowen (2004:16), perbaikan berkelanjutan adalah hal yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna.

4. 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.

5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup

pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.5 Pengertian Kinerja Karyawan Bagian Operasional

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

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Namun dalam banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi dan dianggap sebagai ritual tahunan. Mereka beranggapan bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang-orang (para karyawan dan eksekutif) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut. Penilaian kinerja merupakan alat yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi, namun untuk menjadikan aktivitas

ini dapat berfungsi dengan efektif, bukanlah sebuah pekerjaan yang sederhana. Tidak tepatnya sistem penilaian kinerja dan pandangan bahwa penilaian kinerja hanya sebagai acara ritual tahunan merupakan ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang tidak efektif. Perencanaan penilaian, pelatihan dan bimbingan yang terus-menerus, dan memotivasi personalia pelaksana penilaian adalah ciri-ciri praktik penilaian kinerja yang efektif. Sementara memfokuskan penilaian pada aspek perilaku, menekankan perbaikan pelaksanaan pekerjaan dan kontribusi terhadap pengembangan sistem secara seimbang serta melakukan penilaian dengan standar absolut yang merupakan ciri-ciri dari praktik penilaian kinerja yang mengacu pada kualitas.

Manajemen operasional menurut Eddy Herjanto (2007:2) adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan. Jadi manajemen operasional adalah ilmu yang mempelajari tentang serangkaian proses pengubahan input untuk menjadi output yang bernilai untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

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

1. Motivasi

Motivasi yang berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan yang berlangsung secara sadar. Motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Karena

kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, sehingga motivasi yang tinggi akan diutamakan ketimbang yang lemah.

2. Kemampuan

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

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan mencakup kerja karyawan di tempat kerja. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, dan imbalan (*reward system*).

2.2.7 Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Karyawan

Implementasi praktik TQM dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat

meningkatkan kinerja karyawan sebagai intervening dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktek TQM. mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan konsep manajemen dalam organisasi yang mempunyai kedudukan strategis, karena merupakan sentral bagi seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan dimana terjadi hubungan kerjasama dalam mencapai tujuan di dalam organisasi. Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diteliti oleh Musran Munizu (2010) diketahui bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bawasanya peran pemimpin dalam sebuah perusahaan mampu mendorong meningkatnya kinerja yang akan dicapai oleh karyawan.

2.3.2 Pengaruh Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

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

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) diketahui bahwa variabel fokus terhadap pelanggan adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin fokus dalam melayani pelanggan akan mampu mendorong meningkatnya kinerja yang akan dicapai oleh karyawan.

2.3.3 Pengaruh 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.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan Natria Lalandos Franckie R. R. Maramis, Ardiansa A. T. Tucunan (2008) menjelaskan bahwa terdapat hubungan signifikan antara perbaikan yang berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pegawai atau karyawan yang melaksanakan perbaikan sistem yang berkesinambungan memiliki peluang berkinerja lebih baik dari pada karyawan atau pegawai yang tidak melaksanakan perbaikan sistem.

2.3.4 Pengaruh Kesatuan Tujuan Terhadap Kinerja Karyawan

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

Dari hasil penelitian yang dilakukan Natria Lalandos Franckie R. R. Maramis, Ardiansa A. T. Tucunan (2008) menjelaskan terdapat hubungan signifikan antara kesatuan tujuan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan, karyawan-karyawan yang melakukan kesatuan tujuan untuk perusahaannya memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pada pegawai yang tidak melakukan prinsip kesatuan tujuan tersebut.

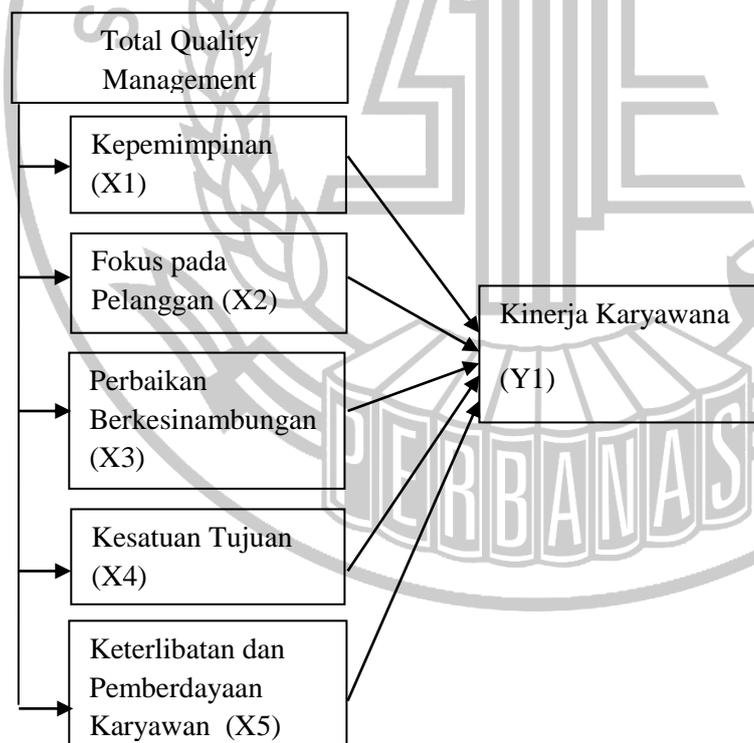
2.3.5 Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Fandy Tjiptono, (2001 128-129). Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan).

Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Natria Lalandos Franckie R. R. Maramis, Ardiansa A. T. Tucunan (2008) menjelaskan terdapat hubungan signifikan antara keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa pegawai yang melaksanakan keterlibatan dan pemberdayaan pegawai yang memiliki peluang berkinerja lebih baik dari pada yang tidak melaksanakan keterlibatan dan pemberdayaan pegawai.

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

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

2.5 Hipotesis Penelitian

- H₁ : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H₂ : Kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H₃ : Perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H₄ : Kesatuan tujuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
- H₅ : Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.