

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 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 melihat pengaruh TQM yaitu; 1) Komitmen pada kualitas; 2) Keterlibatan karyawan; 3) Fokus pada pelanggan; 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.

Persamaan dengan penelitian ini :

1. Menggunakan variabel independen yaitu TQM dimana menggunakan subsistem komitmen pada kualitas, keterlibatan karyawan, fokus pada Anggota, sistem penghargaan, dan perbaikan berkesinambungan.
2. Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.

Perbedaan dengan penelitian ini :

1. Objek penelitian terdahulu menggunakan usaha kecil menengah di Yordania, sementara penelitian saat ini menggunakan objek penelitian pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

2.1.2 Rovila dan Eko Afriyanto (2011)

Penelitian ini berjudul *consequences* implementasi *TotalQualityManagement*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan menganalisis pengaruh masing-masing subsistem dari TQM (fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan keterlibatan terpadu) terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan variabel fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan pada PT. Karya Guna Ekatama dan sebagai sampelnya diambil dari sebagian populasi dengan metode *purposive sampling* di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 124 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel fokus pada pelanggan (X1) dan perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Hasil pada variabel keterlibatan terpadu (X3) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1) dan hanya berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).

Persamaan dalam penelitian ini:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.
2. Menggunakan metode purposive sampling dalam pengambilan sampel.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel dependen perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian saat ini hanya menggunakan variabel dependen kinerja karyawan.
2. Peneliti terdahulu dilakukan pada PT Karya Guna Ekatama. Sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

2.1.3 Musran Munizu (2010)

Penelitian menggunakan topik praktik TQM terhadap karyawan PT. Telkom Tbk. Cabang makassar. Objek penelitian merupakan seluruh karyawan pada PT. Telkom Tbk. Cabang makassar yang berjumlah 540 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik sampel random sampling dan jumlah populasi yang diambil 270 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan 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, (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat dan menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Menggunakan sumber data primer yaitu kuisisioner untuk pengumpulan datanya.
2. Sama-sama melakukan penelitian pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu dilakukan di PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar pada 2010. Sedangkan penelitian yang sekarang dilakukan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

2.2 Landasan Teori.

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) menjelaskan *Total Quality Management* merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu : (1) Fokus Pada Pelanggan; (2) perbaikan proses berkesinambungan; (3) Keterlibatan Terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Tjipjono dan diana, 2001:04 menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan mengenai kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus-menerus (Mulyadi, 1998:10). *Total Quality Management* juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *Teamwork*, Produktivitas, dan kepuasan pelanggan (ishikawa dalam M.N. Nasution, 2001:22). Banker et,al (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasidalam meningkatkan kualitassecara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal yang tidak sesuai dengan pengendalian kualitas, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggungjawab untuk oengendalian kualitas dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam proses produksi,

TQM menghendaki komitmen total dari manajemen dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan atau seluruh level atau departemen dalam organisasi. Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu sistm yang digunakan oleh manajemen

suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personeldalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus menerus atas produk, pelayanan, lingkungan, yang berhubungan dengan produk perusahaan.

A. Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik Total Quality Management yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22).

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*, pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, 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 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 Total Quality Management, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management 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 *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang diciptakan secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, 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 atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi tersebut

menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

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 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 akan diarahkan pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan terciptanya 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.

B. Prinsip Utama *Total Quality Management*

Total Quality Management dapat memperbaiki kinerja manajemen untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tiga prinsip utama atau yang disebut gugus mutu dari Total Quality Management yang dikemukakan oleh tenner dan detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghfiroh dan Eko Afriyanto (2011) yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus)

Yaitu planggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah, orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

Pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama yaitu:

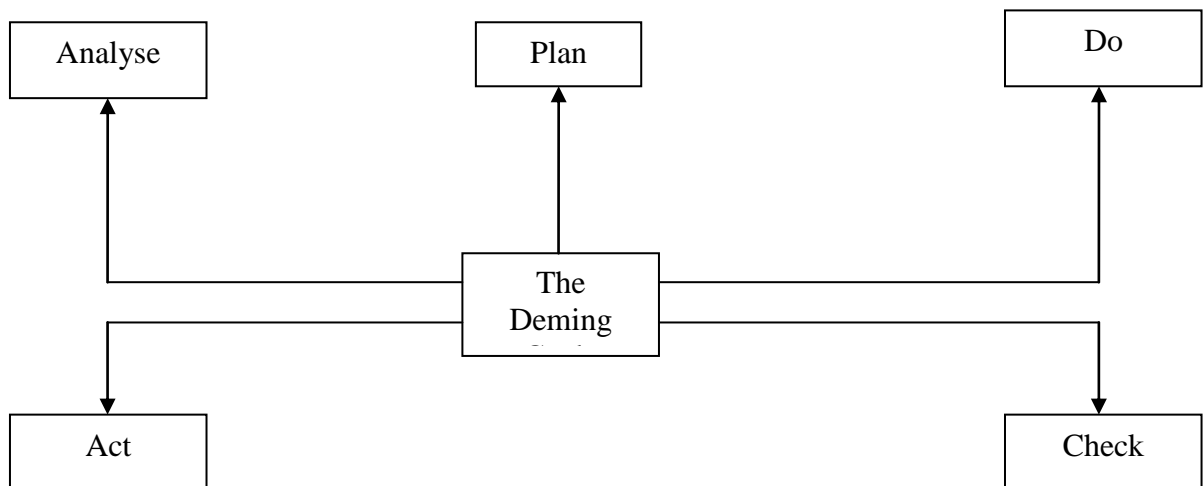
- a. Mengidentifikasi pelanggan (*identifying the customer*), kegiatannya meliputi : mengetahui siapa pelanggan itu, mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, usaha untuk memuaskan pelanggan.

- b. Mengerti/memenuhi harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut: karakteristik produk / jasa apa yang diinginkan pelanggan, tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan-harapan pelanggan, bagaimana kepuasan pelanggan apakah sejalan dengan tingkat kinerja.
 - c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dalam mekanisme untuk mengerti pelanggan yaitu : (1). Melalui pendekatan supplier/pemasok, (2). Melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut nantinya akan diketahui jenis atau tipe-tipe pemasok dan tipe-tipe pelanggan.
2. Perbaikan Proses Berkesinambungan (*continuous process improvement*)

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda deing yaitu : *plan, do, check, and analyse* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan.

Siklus PDCA ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tahap-tahap dalam siklus deming adalah:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*Planning*).
- b. Menghasilkan produk (*Do*).
- c. Memeriksa produk apakah sudah sesuai dengan rencana (*Check*).
- d. Memasarkan produk tersebut (*Act*)
- e. Menganalisa bagaimana produk tersebut dapat diterima pasar dalam hal kualitas, budaya, kriteria lainnya (*Analyse*).



Gambar 2.1

Siklus Deming

Sumber: Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001)

Dalam siklus tersebut, perbaikan proses berkesinambungan dapat dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 1993:110-121), yaitu:

- a) Menetapkan masalah, aktifitasnya meliputi: mengidentifikasi produk yang dihasilkan, mengidentifikasi pelanggan, mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
- b) Mengidentifikasi dan proses Dokumentasi, aktifitasnya meliputi: mengidentifikasi semua personil/karyawan, pengarahn terhadap semua karyawan untuk memahami peranannya dalam memenuhi tugas-tugasnya, mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
- c) Mengukur kinerja, hal ini bisa dilakukan melalui : mengukur kepuasan pelanggan, dan menilai persyaratn-persyaratan yang diinginkan pelanggan.
- d) Mengeti tentang berbagai masalah/mengapa, yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisanya.
- e) Mengembangkan dan tes ide-ide, tahap inidapat dilaksanakan melalui: mengembangkan ide-ide baru, percobaan-percobaan, meguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok.
- f) Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah, kegiatan ini meliputi : mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai, mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas, penghargaan kepada karyawan atas prestasi-prestasinya dan kembali ke tahap awal.

3. Keterlibatan terpadu (*Total Involvement*)

Tenner dan Detoro (1993:33) menjelaskan bahwa *Total involment*, berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usaha-usahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi

untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Seluruh karyawan di semua tingkatan diberi wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama, dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. *Supplier/pemasok* juga menjadi partner kerja melalui pemberdayaan karyawan sehingga mendatangkan benefit bagi organisasi.

Perngertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Total Involment* merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Pada dasarnya *Total Involment* terdiri atas dua elemen yaitu (1) kepemimpinan (*Leadership*), dan (2) pemberdayaan karyawan (*EmpoweredWorkForce*).

a. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab atas para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan demikian TQM membutuhkan dua keterampilan yaitu : keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (Kepemimpinan dan Manajerial). Ada enam hal fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin yaitu:

a) *Visi (Vision)*

Yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa depan mengenai keberadaan perusahaan.

b) *Misi (Mission)*

Yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas baik di dalam maupun diluar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.

c) *Nilai (Value)*

Yaitu suatu usaha peningkatan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal, dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

d) *Kebijakan (Policij)*

Adalah kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi agar produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.

e) *Sasaran dan Tujuan (GoalsandObjective)*

Merupakan rencana jangka panjang dan ajngka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.

f) *Metodologi (Methodology)*

Yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.

b. *Pemberdayaan Karyawan (EmpoweredWorkForce)*

Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan karyawan

dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gasperz, 2001:231). Menurut Tenner dan Detoro (1993:179-182), terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu:

1. Membangun kesejajaran, yaitu dengan memberi pengajaran tentang visi, misi, dan tujuan/ sasaran.
2. Membangun kemampuan, dengan sasaran pada individu (kecakapan/*ability*, keterampilan/*skills*, dan pengetahuan/*knowledge*), sistem (kemampuan dalam menangani bahan baku, metode dan mesin).
3. Membangun kepercayaan, yang bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara manajer dan para karyawan.

Sedangkan teknik untuk membangun pemberdayaan karyawan adalah:

- (1) Membangun jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan
- (2) Membentuk para penyelia yang terbuka dan mendukung
- (3) Memnidahkan tanggung jawab dari manajer dan staf pada karyawan dibagian produksi
- (4) Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi
- (5) Mnciptakan struktur organisasi formal sebagai tim dan lingkaran kualitas.

C. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management*

Tujuan utama dari dilakukannya Total Quality Management adalah, untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan

kemampuan dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Secara umum TQM merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain TQM dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

Sedangkan manfaat, Total Quality Management mempunyai beberapa manfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

1. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
2. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
3. Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi Institusi adalah:

1. Terdapat perubahan kualitas produk dan layanan.
2. Staf lebih termotivasi.
3. Produktifitas meningkat.
4. Biaya turun.
5. Produk cacat berkurang.
6. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf organisasi adalah:

1. Pemberdayaan.
2. Lebih Terlatih dan berkemampuan.
3. Lebih Dihargai dan diakui.

2.2.2 Fokus pada Pelanggan

Pengertian fokus pada pelanggan menurut prinsip manajemen mutu ISO 9001 : 2008 adalah sebuah perusahaan atau organisasi bergantung pada pelanggan meraka dan oleh karena itu harus memahami pelanggan dan berusaha keras untuk melebihi pengharapan pada pelanggan, memahami secara keseluruhan keinginan dan pengharapan pelanggan, menyeimbangkan keinginan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan, mengkomunikasikan keinginan dan pengharapan dalam organisasi, mengukur kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan atas hasil yang didapat serta membina hubungan dengan pelanggan.

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

1. Visi, komitmen, dan suasana

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

2. Penjajaran dengan pelanggan

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

- a. Pelanggan sebagai penasihat dalam penjualan.
 - b. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan.
 - c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan.
 - d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.
3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
- Perusahaan yang bersifat *customer-driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal berikut:
- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis.
 - b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan.
 - c. Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan
- Hal ini tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal berikut:
- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.
 - b. Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.

- c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya”.
- d. Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada pelanggan. Prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.
- e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

5. Mendekati para pelanggan

Dalam hal ini pasar global yang lebih kompetitif akan menuntut pendekatan yang lebih aktif untuk mendekati para pelanggan dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis.
- b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.
- c. Memudahkan para pelanggan 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 pelanggan.

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.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap perusahaan perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan dapat ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi

2.2.3 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 pelanggan, 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 agar apabila di kemudian hari menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5. Memantau perubahan

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

2.2.4 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan suatu 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.

Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka pada perusahaan.

2.2.5 Komitmen pada Kualitas

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan pelanggan. 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 pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2. *Features*

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

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 pelanggan. 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 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, 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

Adalah semua pembayaran untuk 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.

2.2.7 Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Hubungan TQM dengan Kinerja Karyawan

Variabel pada *Total Quality Management* yang terdiri dari, fokus pada anggota, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, komitmen pada kualitas dan system penghargaan diharapkan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Rovila dan Eko Afriyanto (2011), fokus pada pelanggan menekankan pada perusahaan untuk dapat memuaskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpenuhi bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan pelanggan yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini

fokus pada nasabah sangat dibutuhkan dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam menjaga kepercayaan terhadap pelanggan. Untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai baik dan mampu memberikan kepuasan pelanggan atas produk-produk yang dihasilkan. Kepuasan pelanggan ini salah satunya dapat diketahui melalui penurunan keluhan dari para pelanggan.

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

Kartiningih (2007) menjelaskan logika yang mendasari adalah bahwa keterlibatan para 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, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality*

Management atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, salah satunya dengan melibatkan karyawan agar suatu industri perbankan atau perusahaan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Dapat disimpulkan dengan adanya pelibatan karyawan, pemikiran dari berbagai pihak yang terlibat langsung dapat ditampung. Sehingga karyawan dapat merasakan menjadi bagian dari perusahaan.

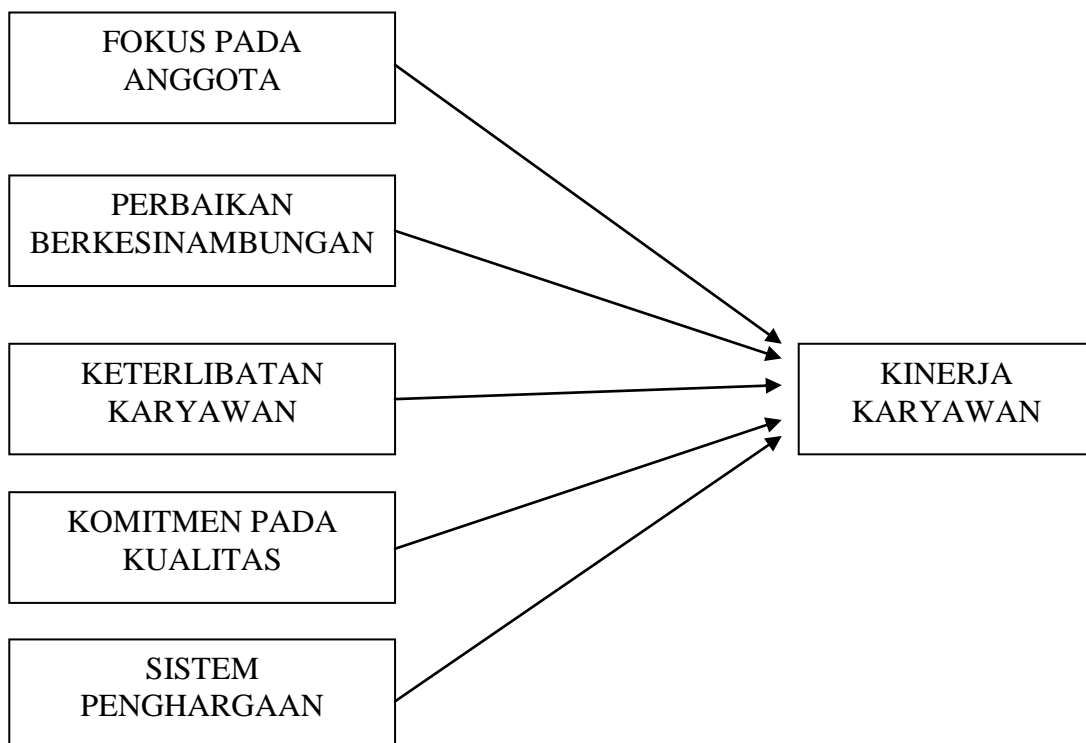
Pentingnya suatu komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercermin dari seberapa besar kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak anggota yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan koperasi tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang baik, sehingga produk yang ditawarkan dapat dipercaya bagi anggota dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh pihak koperasi. Sistem penghargaan memiliki peranan dalam hal menunjang kinerja karyawan. Peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan salah satu motivasi terpenting untuk mencapai sasaran perusahaan. Begitu juga dengan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Blocher, 2007 mengatakan bahwa usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Tujuan diterapkannya Total Quality Management adalah untuk dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan

kemampuan dari sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan sehingga, dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Proses perbaikan kualitas barang dan jasa akan berjalan dengan baik jika didukung dengan kinerja karyawan yang baik pula. Pelaporan kinerja merupakan pelaporan informasi produktivitas dan kualitas untuk menjadi perbaikan dan pembelajaran.

Untuk memberikan gambaran agar mudah dimengerti terhadap analisis yang dilakukan terhadap data-data hasil penelitian dari permasalahan yang ada, maka penelitian ini akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran

2.5 **Hipotesis Penelitian**

Dari kerangka konseptual yang telah dirumuskan diatas, maka hipotesis penelitian yang akan diuji adalah karakteristik dari TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, adanya keterlibatan karyawan, komitmen pada kualitas, dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

- H₁ : Terdapat pengaruh Fokus Pada Anggota terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.
- H₂ : Terdapat pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.
- H₃ : Terdapat pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.
- H₄ : Terdapat pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.
- H₅ : Terdapat pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.