

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentu tidak lepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki keterkaitan yang sama beserta persamaan maupun perbedaan dalam objek yang akan diteliti.

2.1.1. Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo (2019))

Penelitian ini dilakukan oleh **Mahfiza** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (X) yang meliputi : Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan proses berkesinambungan (X2) dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3) terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Gorontalo. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* (X) yang meliputi : Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan proses berkesinambungan (X2) dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Gorontalo. Sebesar 67,4%, dan selebihan 32,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti, misalnya kesatuan tujuan, kerjasama tim, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan menggunakan variabel dependent yang sama yaitu kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Pembedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan variabel independen selain dari elemen-elemen dalam TQM, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel yang lain selain elemen-elemen TQM yaitu sistem penghargaan. Lalu tidak menggunakan variabel independen kerjasama tim. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian yaitu survey, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif.

2.1.2. Pengaruh Penerapan *Teamwork* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh **Rosnaini Daga** yang menggunakan topik terkait *Teamwork* (Kerjasama tim) dengan judul. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh penerapan *teamwork* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Kantor Pusat Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *teamwork* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Kantor Pusat

Makassar dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung 3.909 > T_{tabel} 1.670 dan signifikan $0.00 < 0.05$, Maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel independen yang digunakan sama dengan variabel yang akan digunakan dalam penelitian yaitu kerjasama tim dan dengan variabel dependen kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Pebedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini variabel independennya tidak berasal dari elemen-elemen dalam TQM, sehingga hanya kerjasama tim saja yang memiliki kesamaan karakteristik dengan elemen-elemen dalam TQM. Penelitian ini menggunakan Analisis kualitatif dan kuantitatif, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dengan kuesioner.

2.1.3. Pengaruh Penerapan *Total Quality Manajemen* dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh **Layaman dan Putri Fauziyah** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan total quality manajemen dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Cirebon. Hasil penelitian ini berdasarkan pada hasil perhitungan F hitung sebesar 15,521 lebih besar dari F tabel sebesar 3,29 dan angka signifikan 0,000 yaitu $< 0,05$ hal ini berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian maka

total quality manajemen dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Cirebon.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim dan menggunakan variabel dependent yang sama yaitu kinerja karyawan. Lalu terdapat variabel independen di luar elemen-elemen TQM yaitu sistem penghargaan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian lapangan dengan bantuan kuesioner dan observasi.

Pembedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik pengambilan sampel *accidental sampling* atau *convenience sampling*.

2.1.4. Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Persero Baturaja (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh **Noviansyah** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management (TQM)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Persero Baturaja. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *Total Quality Management* dan penghargaan berpengaruh terhadap kinerja

karyawan PT. Pos Indonesia Persero Baturaja baik secara parsial maupun simultan. Hasil koefisien determinasi menunjukkan sumbangan pengaruh Total Quality Management dan penghargaan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 65,3% sedangkan sisanya sebesar 34,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini membahas terkait sistem penghargaan kepada karyawan yaitu penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik. Dalam penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner dan menggunakan sampel dengan skala kecil.

Pembedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini tidak membahas variabel independennya berasal dari elemen-elemen dalam TQM secara langsung namun dalam penelitian ini terdapat sistem penghargaan sebagai pendukung kesamaan data penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada penelitian ini tidak hanya menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data, namun teknik wawancara dan observasi. Hal ini yang menjadi pembeda dengan penelitian yang akan dilakukan karena data yang dibutuhkan hanya dari pendapat karyawan saja.

2.1.5. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelita Air Service (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Vera Sylvia Saragi Sitio yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management*(TQM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinana terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan Hasil statistik yang menunjukkan koefisien regresi *Total Quality Management* =0.00327 dan koefisien regresi gaya kepemimpinan = 0.0190. Hasil penelitian menunjukkan variabel *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada tingkat signifikan 0.05 baik secara parsial dan secara simultan dengan 31.3 % .

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim dan menggunakan variabel dependent yang sama yaitu kinerja karyawan. Analisis data dalam peneletian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji tatistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R2) dan uji asumsi klasik.

Sedangkan Pebedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah metode *purposive sampling* sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan *accidental sampling* atau *convenience sampling*.

2.1.6. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Imperial Hotel Kendari (2017)

Penelitian ini dilakukan oleh **Nur Anisa, Gunawan, dan Makmur Kambolong** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan pada Imperial Hotel Kendari. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini dibuktikan dengan membandingkan nilai thitung dan t tabel. Nilai thitung = 12,471 dengan signifikan $t = 0,000$ sedangkan $t_{tabel} = 1,68595$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$. Nilai thitung ($12,471 > 1,68595$), maka berarti H_a dalam penelitian ini diterima.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan dan menggunakan variabel dependent yang sama yaitu kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Pembedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan variabel independent selain dari elemen-elemen dalam TQM dan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel yang lain selain elemen-elemen TQM yaitu sistem penghargaan. Pada penelitian ini juga tidak menggunakan variabel independen keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim. Penelitian ini menggunakan teknik

analisis dengan regresi sederhana. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara dan dokumentasi, namun di penelitian yang akan dilakukan, menggunakan teknik pengumpulan wawancara sebagai alternatif kedua setelah kuesioner dan juga tidak menggunakan dokumentasi, karena hanya membutuhkan data pendapat dari karyawan.

2.1.7. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh **Abdul Aziz Nugraha P** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui tingkat TQM dan kinerja di BMT Taruna Sejahtera serta untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja di BMT Taruna Sejahtera. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji F test menunjukkan obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar sebesar 89,3% sisianya 10,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model ini.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim dan menggunakan variabel dependent

yang sama yaitu kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji tatistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R2) dan uji asumsi klasik.

Sedangkan Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan variable independent selain dari elemen–elemen dalam TQM, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel yang lain selain elemen-elemen TQM yaitu sistem penghargaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan *accidental sampling* atau *convenience sampling*.

2.1.8. *An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation (2016)*

Penelitian ini dilakukan oleh **Aimie Nadia Dedy, Norhayati Zakuan, Siti Zaleha Omain, Kamaruzzaman Abdul Rahim, dan Mohd Shoki Md Ariff**, serta **Zuraidah Sulaiman** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara praktik TQM, proses inovasi dan kinerja karyawan. penelitian ini menunjukkan bahwa fokus pelanggan adalah variabel yang paling menonjol dan merupakan faktor penentu keberhasilan untuk praktik TQM. Dimana, kepuasan karyawan diidentifikasi sebagai hal yang kritis faktor kesuksesan untuk kinerja karyawan berdasarkan peringkat. Tujuan kedua adalah untuk menguji hubungan antara praktik TQM, PI (proses inovasi) dan EP (kinerja karyawan) di Industri otomotif. Ditemukan bahwa ada korelasi positif antara dimensi implementasi

TQM. Selain itu, ada juga korelasi kuat yang muncul antara dimensi TQM dan EP (kinerja karyawan).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terkait topik yang diambil menggunakan elemen-elemen dalam TQM seperti fokus pada pelanggan dan kerjasama tim dan menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan jenis penelitian adalah kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Sedangkan Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah elemen-elemen TQM yang digunakan sebagai variabel independen yaitu perbaikan secara berkesinambungan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, lalu variabel independen di luar elemen TQM adalah sistem penghargaan.

2.1.9. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Ranting Bangkinang (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh **Sad Alhudri dan Meyzi Heriyanto** yang menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Hasil penelitian dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana yang di mana variabel independen mengalami perubahan dalam TQM maka itu akan mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan dengan tingkat keanikan sebesar 0,052, berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan

bahwa nilai koefisien korelasi memiliki nilai rendah atau positif, artinya ada pengaruh TQM terhadap karyawan. Sedangkan nilai determinasi (pengaruh) antara TQM pada kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Bangkinang menunjukkan pengaruh signifikan dan memiliki tingkat hubungan yang kuat.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan topik yang yaitu TQM dan menggunakan variabel independen dari elemen-elemen TQM yaitu focus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada penelitian ini tidak menggunakan 2 (variabel) yang sama yaitu kerjasama tim dengan sistem penghargaan sebagai variabel independen.

2.1.10. The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh **Ayesha Ajmal, Mohsin Bashir, Muhammad Abrar, Muhammad Mahroof Khan, dan Shahnawaz Saqib** yang menggunakan topik terkait Sistem penghargaan kepada karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh penghargaan intrinsik dan ekstrinsik pada sikap karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta peran mediasi dari dukungan organisasi yang dirasakan. Tujuan utamanya adalah untuk memfokuskan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan

kepuasan karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini mengungkapkan sistem penghargaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan menggunakan variabel independen sistem penghargaan pada karyawan. Sistem pengukuran datanya menggunakan skala likert yang sudah pasti menggunakan alat penelitian kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R^2) dan uji asumsi klasik.

Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini tidak menggunakan topik terkait *Total Quality Management* (TQM) dan secara otomatis penelitian ini tidak menggunakan elemen-elemen dalam TQM sebagai variabel independen. Perbedaan yang paling signifikan adalah penelitian ini dilakukan di Pakistan bukan di Indonesia.

2.2.Landasan Teori

Teori-teori yang berkaitan dalam mendukung penelitian ini adalah teori - teori yang diperoleh dari literatur-literatur atau dari jurnal-jurnal dari para ahli.

2.2.1. Teori Kualitas

Menurut para ahli atau peneliti teori kualitas sendiri memiliki definisi yang berbeda beda, namun penelitian ini berfokus pada teori yang digagaskan oleh Juharni yang dielaskan dalam bukunya (2017:35-38) suatu deskripsi yang mendekati pengertian kualitas dari kacamata produsen, dapat dirangkum sebagai berikut :

“Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham.”

Dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja merupakan suatu pola berpikir (*mindset*) yang dapat menerjemahkan tuntutan dan kebutuhan pasar konsumen dalam suatu proses manajemen dan proses produksi barang atau jasa secara terus menerus tanpa hentinya sehingga memenuhi persepsi kualitas pasar konsumen tersebut. Konsumen yang membeli sebuah produk atau memakai suatu jasa mempunyai harapan (*expectation*), yaitu apabila hasil dari produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen bukan saja satu kali tetapi berulang-ulang sehingga memberikan kepuasan maka persepsi konsumen tersebut ialah bahwa dia telah memperoleh produk atau jasa yang berkualitas. Dengan demikian secara sederhana dapat diberi rumus kualitas sebagai berikut:

$$K = P/E$$

Keterangan :

- K = Kepuasan mendapatkan kualitas
- P = Kinerja (*performance*) produk atau jasa
- E = Harapan (*expectation*) konsumen

Juharni menjelaskan bahwa pandangan ini menunjukkan karakteristik kualitas suatu produk atau jasa yang terdiri dari dua elemen, yaitu penyerahan dan interaksi. Penyerahan menjelaskan atribut apa yang diserahkan sedangkan interaksi menunjukkan karakteristik proses kerja karyawan dan peralatan yang

memiliki dampak terhadap persepsi bagaimana konsumen menerima hasil kerja tersebut. kedua elemen tersebut dijabarkan dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Dua Elemen Karakteristik Kualitas

	Penyerahan	Interaksi
Lebih Cepat Lebih Baik	Tersedia	Cepat memberikan pelayanan
	Kenyamanan	Kemudahan memperoleh barang atau jasa
	Karakteristik	Kecepatan bekerja dalam segala resiko
	Ciri-ciri khusus	Aman terhadap segala resiko
	Bekerja lancar	Kompetensi dalam operasi
	Sesuai standar	Dapat diandalkan sepenuhnya
	Pelayanan handal	Merasakan kebutuhan konsumen
	Aestetika produk jasa	Melayani permintaan konsumen
	Persepsi kualitas	Gaya memenuhi kebutuhan konsumen

Sumber : Juharni (2017)

2.2.2. *Total Quality Management (TQM)*

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 yang menjelaskan antara subsistem satu dengan lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Total Quality Management juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu. Sistem kualitas ini juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah yang

dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerjasama tim, Produktivitas, dan kepuasan pelanggan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan konsumen secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan konsumen, tetapi juga peran aktif seluruh anggota untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkannya. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu konsep yang dijalankan oleh sebuah perusahaan atau organisasi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing.

Menurut Juharni (2017: 7-8) yang menjelaskan terkait *Total Quality Management* (TQM):

“*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa karakteristik sebagai berikut:

- 1) Fokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal
- 2) Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- 3) Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- 4) Memiliki komitmen yang jangka panjang.
- 5) Membutuhkan kerjasama tim (*team work*).
- 6) Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- 7) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- 8) Memberikan kebebasan yang terkendali.
- 9) Memiliki kesatuan tujuan.
- 10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Penerapan sistem kualitas *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan menurut Juhari (2017:14) dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan.

Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya. melalui dua arah. pertama, yaitu pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya semakin tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan yang kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang.

Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. Dari beberapa defisini di atas (Goetsch dan Davis, 1994:14-18) menjelaskan prinsip utama dalam *Total Quality Management* masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas ialah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya

berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”.

3. Pendekatan Ilmiah

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

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan tenaga yang seharusnya dipusatkan pada upaya meningkatkan daya saing internal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya. Apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. 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 unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang

telah dibuat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, Karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarnisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Agar 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 mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan

dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan perbaikan dalam proses pekerjaan dengan parameter yang telah ditetapkan dengan jelas.

2.2.3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya tenaga kerja dan alat produksi terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Menurut Purnama (2015) sistem penghargaan (*reward*) adalah segala sesuatu berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan, yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Maksud dari pemberian *reward* adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain karyawan menjadi lebih keras kemaunnya untuk meningkatkan kinerjanya. Sistem penghargaan adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Barkah, 2016). *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau

tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Indikator Penghargaan :

Jenis dari penghargaan dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Arti pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik semata-mata menyangkut masalah budaya dan selera pribadi (Wibowo, 2014:311).

A. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan sosial sebagai penghargaan finansial, materiil atau sosial dari lingkungan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

1. Penghargaan Finansial

a) Upah dan gaji

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama, namun cara bekerjanya sering kurang dipahami. Keberhasilan memerlukan perhatian dan observasi secara barhati-hati terhadap pekerja. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara kinerja dan peningkatan kompensasi.

b) Jaminan sosial

Fringe benefits atau jaminan sosial terutama finansial, tetapi beberapa di antaranya tidak seluruhnya finansial. Jaminan sosial finansial utama dalam banyak organisasi adalah program pensiun, asuransi kesehatan dan liburan biasanya tidak tergantung pada kinerja. Dalam banyak perusahaan tergantung pada senioritas atau masa kerja.

2. Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal adalah penghargaan ekstrinsik menerima rekognisi atau pengakuan. Manajer berperan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dan dapat memperbaiki status.

3. Promosi

Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipergunakan untuk mencapai keputusan promosi adalah masa kerja dan senioritas.

B. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan.

1. Penyelesaian Pekerjaan

Kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan proyek atau pekerjaan mempunyai arti penting bagi seseorang terutama karyawan. Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan penyelesaian tugas. Peluang yang memungkinkan orang dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau tepat waktu memiliki pengaruh dan motivasi yang kuat.

2. Prestasi

Pencapaian prestasi adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi daripada tujuan moderat.

3. Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk membuat keputusan. Mereka ingin bekerja tanpa diawasi secara ketat. Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Dalam pekerjaan yang terstruktur dengan baik dan dikontrol manajemen, sulit menciptakan tugas yang mengarah pada perasaan otonomi. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.

4. Pengembangan pribadi

Individu yang mengalami perkembangan atau perubahan dalam dirinya dapat merasakannya dengan mudah dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan. Sebagian menjadi tidak puas jika tidak didorong mengembangkan keterampilannya. Program pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sangat berarti untuk mengembangkan kemampuan pekerja.

2.2.4. Kinerja Karyawan

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang seringkali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Sudarmanto (2009), Paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (intangible) terkait dengan konsep kinerja, Rummmler dan mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu :

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini di pengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/ pekerjaan : merupakan pencapaian efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Stoner dan Freeman dalam Eka Ristiani (2015), berpendapat bahwa kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Sementara Campbell mengemukakan bahwa

performance adalah perilaku dan harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem (Wukir, 2013: 97) dalam Eka Ristiani (2015). Menurut Simamora (2004:338) dalam Eka Ristiani (2015), penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Menurut Hasibuan, (2006:94) dalam Eka ristiani (2015), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugastugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Bernandin dan Russell dalam Melinda (2007:115) dalam Anggit Astianto dan Heru Suprihhadi (2014), kinerja adalah suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Bangun (2012:234) mengutarakan untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Jumlah Pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan

untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Sementara tujuan pengembangan penilaian kinerja bagi karyawan adalah sebagai umpan balik terhadap kinerja mereka yang mana merupakan kunci dari pengembangan masa depan mereka. Beberapa manfaat dan tujuan penilaian kinerja antara lain: (Wukir, 2013: 104) dalam Eka Ristiani (2015).

1. Sarana untuk konseling mengenai karir, merencanakan pengembangan karir, mendiskusikan tujuan karir dan membuat strategi untuk meningkatkan potensi karir.
2. Untuk menyediakan informasi yang objektif sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai pelatihan dan promosi.
3. Untuk memberikan umpan balik yang membangun terkait kinerja karyawan.
4. Sebagai sarana formal dan terstruktur untuk mendiskusikan kinerja.
5. Mengidentifikasi permasalahan kinerja dan mendiskusikan perbaikan yang dapat dilakukan.
6. Mendorong atau memberikan semangat agar mencapai kinerja yang lebih baik lagi di masa mendatang.

2.3. Pengaruh Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan

Fokus pada pelanggan dalam konteks TQM dibagi menjadi dua jenis yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Dimana pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja. Pelanggan internal adalah individu atau organisasi yang terlibat dalam proses produksi. Pelanggan eksternal adalah individu atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

Dalam penelitian Amin (2011) Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani dan diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan harapannya. Setiap organisasi yang menerapkan TQM harus mengetahui, mengidentifikasi, serta menganalisis kebutuhan dan harapan para pelanggan. Hal ini berarti produk atau jasa yang diberikan harus sesuai dengan keinginan dan harapan para pelanggan. Dalam penelitian Jaafreh (2013) strategi bisnis yang berjangka panjang selalu mengedepankan posisi pelanggan sebagai dimensi yang lebih tinggi dan berkuasa. Layanan terbaik bukan lahir dari rumusan rapat para manajer dan direktur dari sebuah perusahaan. Layanan terbaik juga bukan rumusan strategi bisnis yang sudah direncanakan. Namun layanan terbaik adalah sejauh mana memahami keinginan pelanggan kemarin, saat ini, dan masa yang akan datang.

Penelitian yang meneliti tentang pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Zulkarnain, Gemina dan Yuningsih (2019) yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT BCD Bogor”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Fokus Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.2. Pengaruh Perbaikan Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

Perbaikan yang berkesinambungan mempunyai arti umum dan arti khusus dalam Total Quality Management (TQM). Arti umumnya adalah usaha yang terus menerus untuk secara sederhana melakukan perbaikan dalam setiap organisasi. Arti yang lebih spesifik berfokus pada perbaikan yang berkesinambungan dalam mutu proses dalam pekerjaan yang diselesaikan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Penelitian yang dilakukan Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa setiap produk dan jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam satu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor manusia merupakan faktor paling penting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Alhudri & Heriyanto (2015) dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”, menyatakan bahwa Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2 : Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.3. Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya sekedar memberikan masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Sedangkan menurut Gaspersz (2002) Pemberdayaan karyawan adalah sebuah konsep pemberdayaan yang menggunakan energi kreatif, pengalaman, kapabilitas psikologis seluruh karyawan dengan cara memperlakukan karyawan hormat, memberi karyawan informasi yang mereka butuhkan dan selalu melibatkan karyawan mengambil keputusan yang sesuai bidang keahlian karyawan. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui indikator keberhasilan pemberdayaan karyawan tergantung pada tiga aspek penting yaitu sikap manajemen kepada karyawan, persembahan informasi ke karyawan, dan pelibatan karyawan dalam menentukan keputusan yang sama dengan keahlian karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahfiza (2019) dengan judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo)”, menyatakan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3 : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.4. Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua individu atau lebih. Kedua, individu-individu dalam sebuah tim memiliki interaksi. Ketiga, individu-individu dalam sebuah tim memiliki tujuan kinerja yang sama. Di dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Manajemen (TQM)*, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. dalam hal ini yang dimaksudkan kerjasama tim bukan hanya kerjasama antara individu di dalam perusahaan yang memiliki interaksi langsung dalam perusahaan namun juga pihak-pihak yang membantu karyawan dan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hartirini dan Ryan (2012) dengan judul “Analisa Penerapan Dimensi *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG Soedhono Ngawi”, menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3.5. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

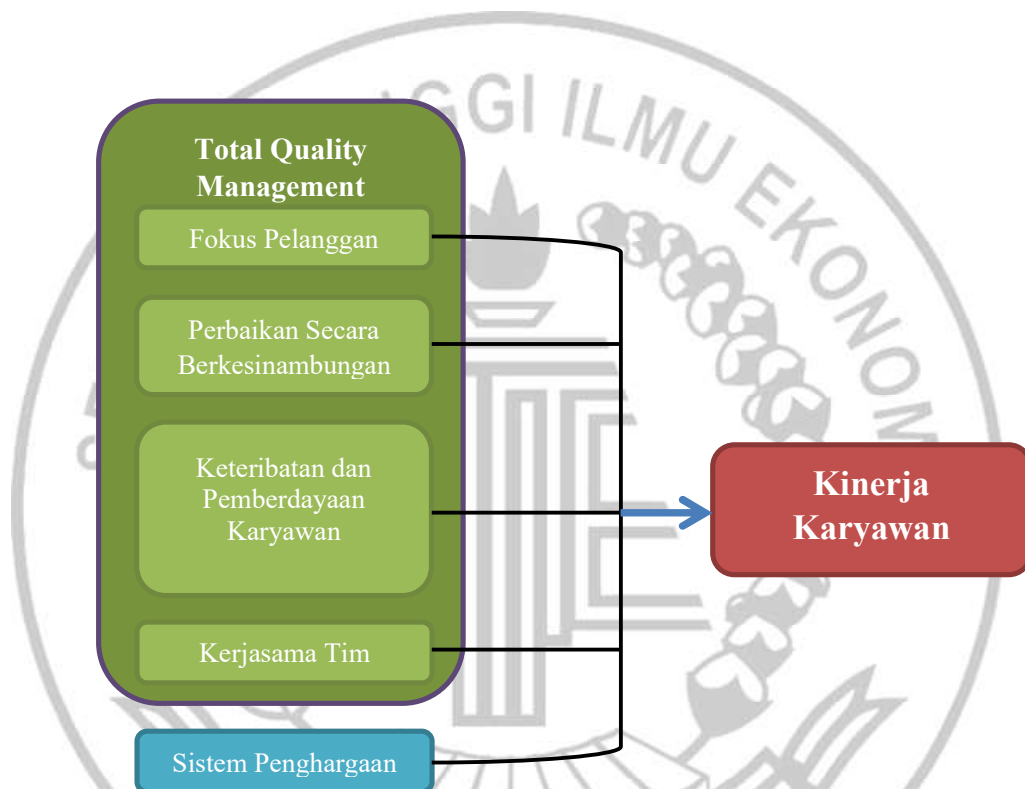
Setiap hasil pekerjaan memiliki nilai bagi seseorang. Hasil-hasil seperti gaji, promosi, teguran, atau pekerjaan yang lebih baik memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing orang karena setiap orang memiliki kebutuhan dan persepsi yang berbeda. Oleh karena itu dalam mempertimbangkan penghargaan mana yang akan digunakan, manajer harus peka dalam mempertimbangkan perbedaan individual. Jika penghargaan (*reward*) yang dianggap berharga digunakan untuk memotivasi, penghargaan tersebut dapat menghasilkan peningkatan usaha untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Pada dasarnya hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja bukan hanya diinginkan pada setiap level organisasi saja, tetapi juga diinginkan pada setiap level individu para karyawan. Oleh karena itu, teori yang mendasari hubungan sistem penghargaan dengan kinerja adalah setiap karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi jika mereka yakin bahwa motivasi yang tinggi akan menghasilkan penghargaan yang tinggi sesuai yang diinginkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Noviansyah (2018) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Persero Baturaja”, menyatakan bahwa Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5 : Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka ini adalah pola konseptual yang menjadi dasar atau pijakan peneliti untuk menetapkan hasil solusi terbaik untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam penelitian. Berikut ini kerangka penelitian dari atas hipotesis yang dibuat di atas :



Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan gambar kerangka pemikiran di atas, peneliti akan melakukan penelitian terkait beberapa subsistem yang ada di dalam *Total Quality Management*, namun juga terdapat satu faktor yang akan diteliti terkait hubungannya dengan kinerja karyawan yang dimana merupakan faktor diluar TQM, yaitu sistem penghargaan. Sehingga dapat disimpulkan dari kerangka

pemikiran di atas dan sesuai dengan hipotesis yang telah digagaskan, penelitian ini akan meneliti hubungan antara elemen-elemen TQM dan sistem penghargaan dengan kinerja karyawan.

2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dapat disajikan dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Fokus Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Perbaikan Secara Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Kerjasama Tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H5 : Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

