

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1 TQM

###### 1. Definisi TQM

Menurut Tjiptono dan Diana (2001)<sup>11</sup> TQM 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 Management (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Munizu, 2010)<sup>12</sup>. Krawjetski and Ritzman, (2006), (dalam Munizu 2010:185)<sup>12</sup>, TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Untuk dapat mencapai Total Quality Approach, perusahaan harus memperhatikan Karakteristik atau unsur-unsur dari TQM berikut:

- Fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan.

- Memiliki komitmen jangka panjang.
- Membutuhkan kerja sama tim.
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Memiliki kebebasan terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan.

## 2. Unsur - unsur TQM

Menurut Goetsch dan Davis dalam (Tjiptono dan Diana 2001)<sup>11</sup> terdapat sepuluh unsur utama dalam TQM yaitu:

### a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, pelanggan internal maupun eksternal merupakan *Driver*. Pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa, sedangkan pelanggan eksternal menentukan kualitas produk dan jasa. Pelanggan merupakan orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya pelanggan lah yang dapat menentukan kualitas dengan cara menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Terdapat beberapa unsur dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan yaitu pelanggan merupakan prioritas utama bagi organisasi karena keberlangsungan perusahaan bergantung pada pelanggan, pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang melakukan pembelian terus menerus, dan kepuasan pelanggan menjamin kualitas suatu produk yang artinya perusahaan terus

melakukan perbaikan terus menerus sehingga kualitas terus diperbaharui sehingga terciptanya kepuasan. Kepuasan merupakan prioritas utama bagi perusahaan, maka dari itu perusahaan harus memiliki fokus pada pelanggan. Selain itu kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan.

b. Obsesi terhadap kualitas

Perusahaan yang menerapkan TQM, melakukan penentuan terakhir terhadap pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang sudah ditetapkan, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TOM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga(benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. 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 dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerja sama tim

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

f. Perbaikan berkesinambungan

Setiap produk dan 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 meningkat.

g. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya 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.

h. Kebebasan terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur 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. 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 standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih 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 sekadar 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 para karyawan untuk mengambil keputusan yang ditetapkan dengan jelas mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter.

### 3. Manfaat TQM

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama berupa peningkatan laba dan perbaikan kualitas

secara terus-menerus serta daya saing perusahaan. Dengan melakukan perbaikan kualitas dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisinya sehingga pangsa pasar semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute 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. (Tjiptono dan Diana 2001)<sup>11</sup>. Selain itu penerapan *Total Quality Management* yang terencana dan terarah dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Layman dan Fauziah 2018)

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1. Definisi Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2012), (dalam Abdul, *et al.*, 2014: 45)<sup>9</sup> kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2. Indikator kinerja karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378), (dalam Ragil, 2013: 12)<sup>7</sup> indikator kinerja adalah:

- a. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap

ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

- c. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan

## 2.2 Studi Penelitian Terdahulu

Studi penelitian terdahulu mendasari beberapa teori pada penelitian ini. Studi penelitian ini akan disajikan dalam bentuk tabel yang terdiri dari jurnal

Tabel 2.1 Studi terdahulu 1

No	Judul & Pengarang	Variabel	Metode	Hasil
1.	Analisa Penerapan Dimensi Total Quality Managemen (TQM)	1. Orientasi kualitas (X1) 2. Pemberdayaan Karyawan(X2)	Penelitian hubungan (asosiatif), Uji asumsi klasik, Regresi Linier Berganda, Koefisien	1.Uji hipotesis parsial ada pengaruh parsial terhadap orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, kerja



	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG Soedhono Ngawi, Warningtya s, Prayogo (2012).</p>	<p>3. Kerja sama tim(X3)  4. Pendidikan dan Pelatihan(X4)  5. Kinerja karyawan(Y1)</p>	<p>determinasi, Uji t dan F</p>	<p>sama dan diklat terhadap kinerja karyawan  2. Uji hipotesis simultan ada pengaruh simultan terhadap orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, kerjasama, dan diklat berpengaruh terhadap kinerja karyawan  4. pemberdayaan karyawan lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel</p>
--	--	--	---------------------------------	--

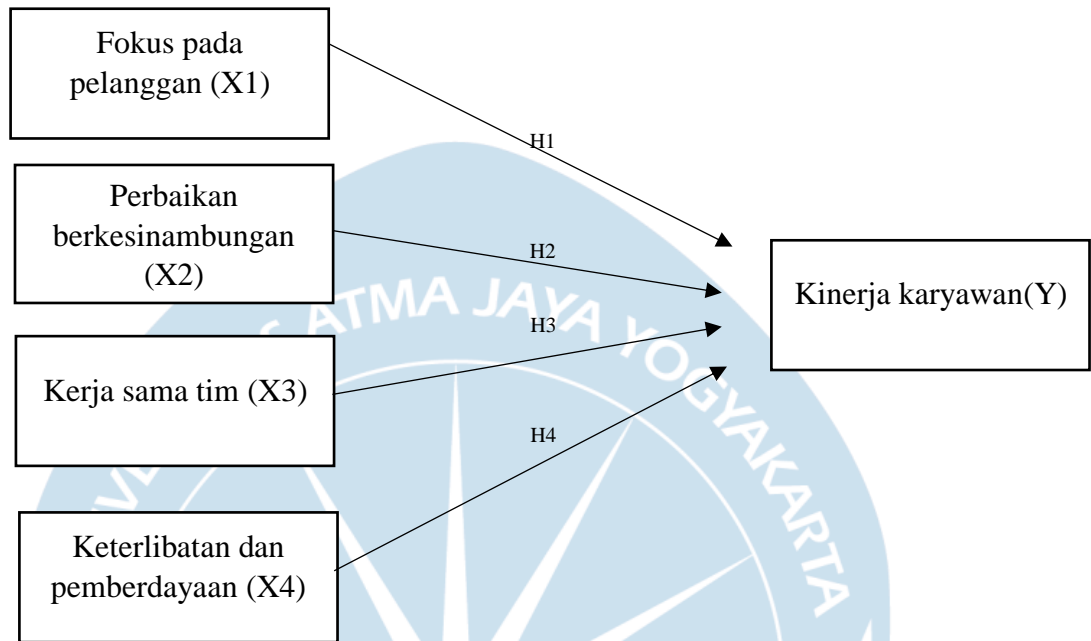
				orientasi pada kualitas, kerjasama, dan diklat. 3.Kinerja karyawan dipengaruhi dimensi kualitas jasa yang diteliti yaitu: orientasi pada kualitas, pemberdayaan karyawan, kerjasama, dan diklat.
2.	Pengaruh dimensi Total Quality Managemen terhadap kinerja karyawan hotel Zalma dan hotel	1.TQM: Fokus pada pelanggan(x1), Obsesi terhadap kualitas(X2), Pendekatan ilmiah(x3), Komitmen jangka panjang(X4), Kerja sama tim(X5), Perbaikan, berkesinambungan(X6), Pendidikan dan	Kuantitatif, kuesioner, wawancara, dokumentasi, uji validitas dan reabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas,	1.Pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif

	Zavier di kota batu, Handayani, Purwanto (2019)	pelatihan(X7), Kebebasan terkendali(X8), Kesatuan tujuan(X9), Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan(X10) 2.Kinerja karyawan(Y1)	analisis regresi liner berganda, uji t, uji F	signifikan terhadap kinerja karyawan 2.fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, kesatuan tujuan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Penerapan Total Quality Managemen Terhadap Kinerja Karyawan, Angela,	1.TQM: fokus pada pelanggan(X1), Pendidikan dan pelatihan(X2), keterlibatan dan pemberdayaan(X3), Perbaikan berkesinambungan(X4). 2.kinerja karyawan(Y)	Explanatory, regresi linier berganda., uji t dan uji F.	TQM secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Laan, Muhran (2019)			
4.	Pengaruh total quality management terhadap kinerja Karyawan pada pti tunggal abadi, Ristian (2018)	1.Fokus pelanggan(X1), Pemberdayaan karyawan(X2), perbaikan proses berkesinambungan(X3), pelatihan dan pendidikan(X4) 2.Kinerja karyawan(Y)	Penelitian asosiasi, kuantitatif, kuesioner, interval, Likert, regresi liner sederhana	1.Terdapat hubungan yang kuat antara penerapan TQM dengan kinerja karyawan 2.TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan 3.TQM berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan
5.	Pengaruh total quality management terhadap kinerja	1.Fokus pada pelanggan(X1), perbaikan berkesinambungan(X2), Pemberdayaan SDM(X3)	Proporsional random sampling, validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik yaitu uji	1.TQM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

	karyawan pt bcd bogor Zulkarnain, Gemina, yuningsih (2019)	2.Kinerja karyawan(Y)	normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heterokedastisitas.	2.fokus pada pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Pemberdayaan SDM tidak berpengaruh secara signifikan
--	--	-----------------------	---	---

### 2.3 Model penelitian



Sumber: Academic Journal Perbanas Business School Surabaya (2014)

### 2.4 Hipotesis

#### 1. Pengaruh fokus pada pelanggan dengan kinerja karyawan

H1: Fokus pada pelanggan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

#### 2. Pengaruh perbaikan berkesinambungan dengan kinerja karyawan

H 2: Perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

#### 3. Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja karyawan

H 3: kerja sama tim memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

**4. Pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

H 4: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

