

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dimaknai berupa rangkuman dari teori yang ditemukan dari para ahli yang ada kaitannya dengan *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja karyawan. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan ilmiah, dan sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Dalam organisasi atau perusahaan pasti terjadi berbagai permasalahan yang harus dipecahkan. Untuk menghadapi masalah tersebut harus dilakukan pengaturan organisasi, disinilah manajemen dibutuhkan. Manajemen dalam organisasi atau perusahaan berperan mengatur kehidupan organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan sesuai tujuan bersama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris yaitu *management*. Menurut George R. Terry dalam buku *Principles of Management* (Sukarna, 2011:3), juga menyatakan bahwa *management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people* atau manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui atau bersama-sama usaha orang lain.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah unsur yang paling penting untuk mengatur organisasi atau perusahaan karena sebuah organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan baik jika manajemen di dalamnya juga teratur dan kondusif sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012;3) diantaranya menurut G.R. Terry ialah *“Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling”*. Sedangkan menurut John F. Mee ialah *“Planning, Organizing, Motivating, dan Controlling”*. Selain itu menurut Louis A. Allen ialah *“Leading, Planning, Organizing, Controlling”*. Dan menurut MC. Namara ialah *“Planning, Programming, Budgeting, dan System”*.

Sedangkan menurut Henry Fayol dalam Hasibuan (2008:38) fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengendalian (*controlling*).

Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen berusaha menangani masalah-masalah yang akan dihadapi sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur Manajemen

Manajemen pada dasarnya adalah merupakan proses kegiatan yang harus dilakukan dengan menggunakan cara-cara pemikiran yang ilmiah maupun praktis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan melalui kerjasama orang-

orang lain dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dengan cara yang setepat-tepatnya. Manajemen pada hakekatnya adalah “*achieving goals through others*”, pencapaian tujuan dengan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dan tergantung pada kemampuan menggerakkan orang-orang inilah pada dasarnya sukses atau tidaknya seorang manajer. Karena unsur manusia yang dominan maka prinsip-prinsip manajemen sifatnya tidak membuahkan hasil yang sama. Prinsip-prinsip manajemen adalah fleksibel dalam arti penerapannya perlu mempertimbangkan pula keadaan-keadaan khusus yaitu pertimbangan yang berhubungan dengan unsur manusia sebagai unsur dasar manajemen.

Sedangkan O.F. Peterson memberikan definisi atas manajemen sebagai “*the use of men, materials and money to achieve a common goal*” (penggunaan sekelompok orang, material serta uang untuk mencapai tujuan bersama). Dari definisi tersebut nampak adanya 3 (tiga) unsure dasar manajemen, yaitu : *men, materials, money*.

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* , adapun unsur –unsur dalam manajemen dikenal dengan 6M , sebagai berikut :

1. *Man* (sumber daya manusia)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling utama dan menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia juga yang melakukan

2. *Money* (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan . Uang merupakan alat tukar dan digunakan sebagai alat pengukur nilai. Besar -

kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan . Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tool*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus dipikirkan secara rasional.

3. *Materials* (bahan / bahan baku)

Dalam manajemen, bahan-bahan yang dipergunakan untuk mencapai tujuan .Materi yang terdiri dari bahan setengah jadi atau *raw material* dan juga bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik , selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan atau materi-materi sebagai salah satu sarana.

4. *Machines* (mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar seta menciptakan efesiensi kerja. Jadi dalam manajemen mesin-mesin atau alat-alat yang digunakan atau diperlukan untuk mencapai tujuan .

5. *Methods* (metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan . Sebuah metode saat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan suatu kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasiliias yang tersedia dan penggunaan waktu ,serta uang dan kegiatan usaha. Tetap meskipun metode baik sedangkan orang yang

melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan.

6. *Market* (pasar)

Penguasaan pasar memiliki peran penting untuk menyebarkan hasil produksi yang tetap menjaga dan memperhatikan kualitas dan harga barang. Memasarkan produk yang berupa barang ataupun jasa haruslah menguasai pasar artinya menyebarluaskan hasil produksi ataupun menginformasikan barang atau jasa tersebut. Pasar adalah tempat dimana menjual barang dan jasa-jasa yang telah dihasilkan.

Unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan (2011:20) terdiri dari:

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau diperlukan untuk mencapai tujuan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang mempelajari lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen dikenal atas:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *men*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).

3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machanics*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi atau perusahaan yang berperan penting sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Agar pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini lebih jelas, berikut ini beberapa pengertian MSDM menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Hasibuan (2016: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Desseler (2015:3), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu fungsi dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang berfokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan, pengarahan dan pengembangan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut S.P. Siagian (2011; 38) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*).
2. Pengorganisasian (*Organizing*).
3. Pemberian Motivasi (*Motivating*).

4. Pengendalian (*controlling*).

5. Pemberian Evaluasi (*evaluating*).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pengarah, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian di dalam perusahaan agar segala kegiatan manajemen di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sedangkan menurut Yusuf (2015:35) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Menurut Rachmawati (2008:14), Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

2.1.3 Implementasi TQM

Pendekatan *Total Quality Management* (TQM) bermula dari pendekatan William Edwards Deming terhadap manajemen. Fokus utama dari *total quality*

management adalah pada pelanggan. TQM akan memberikan perusahaan banyak keuntungan jika diimplementasikannya dengan konsisten, salah satunya adalah dapat menghadapi persaingan bisnis dan memberikan kepuasan pada pelanggan.

2.1.3.1 Pengertian Implementasi

Pengertian implementasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pelaksanaan, penerapan. Browne dan Wildavsky (Usman, 2004: 7) berpendapat bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas menyesuaikan satu sama lain.

Sedangkan menurut Nurdin Usman (2002:70) implementasi adalah suatu hal yang bermuara pada aksi, aktivitas, tindakan serta adanya mekanisme dalam suatu sistem. Implementasi tidak hanya aktivitas yang monoton namun suatu kegiatan yang terencana dengan baik untuk mencapai tujuan kegiatan tertentu. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah suatu proses aktivitas yang terencana dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.3.2 Pengertian TQM

Pendapat para ahli mengenai *Total Quality Management* (TQM) sangat beragam. Witcher dalam Zainal dan Basri (2015:283) menekankan pentingnya aspek-aspek TQM pada penjelasan berikut :

- a. *Total* : Menandakan bahwa setiap orang diperusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok)
- b. *Quality* : Mengindikasikan bahwa keperluan pelanggan sepenuhnya terpenuhi

- c. *Management* : Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh

Definisi lainnya diungkapkan oleh M.N. Nasution (2015:17) menyatakan *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Sedangkan menurut Vincent Gasperz (2011:9) mengemukakan bahwa: manajemen kualitas/manajemen mutu adalah suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Menurut pandangan Peter dan Donnelly dalam Wibowo (2016:122) *Total Quality Management* (TQM) merupakan komitmen organisasi untuk memuaskan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang dan jasa.

Singkatnya menurut penulis TQM adalah merupakan sistem sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

2.1.3.3 Indikator TQM

Ada sepuluh unsur *Total Quality Management* yang dikembangkan oleh Goetsch & Davis dalam M.N. Nasution (2015:18-19):

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. 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. Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

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 tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level.

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 dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya 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.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Terdapat lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu:

- a. Komunikasi. Komunikasi berguna untuk memberi informasi sebelum, selama dan sesudah dilakukannya usaha perbaikan. Komunikasi terjadi baik di antara anggota dari satu tim, maupun antar tim dalam suatu perusahaan.
- b. Memperbaiki kesalahan yang nyata. Diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan dan mengatasinya. Dalam hal siklus *PDCA* (*plan-do-check-analyze*) sangat penting untuk diterapkan.
- c. Memandang ke hulu. Aktivitas yang dilakukan adalah mencari penyebab suatu masalah dengan menggunakan alat yang dapat memisahkan antara penyebab dan gejala, yaitu diagram sebab akibat.
- d. Dokumentasi masalah dan kemajuan. Dengan dokumentasi masalah dan kemajuan akan memudahkan dalam memecahkan masalah yang sama pada masa mendatang.
- e. Memantau perubahan. Kinerja suatu proses perlu dilakukan pemantauan untuk memastikan masalah telah dilakukan perbaikan secara tuntas.

7. Pendidikan dan Pelatihan

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

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management*, 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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

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

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu untuk meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan rasa memiliki

dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Sementara itu menurut Besterfield (2003) terdapat lima hal yang menjadi unsur dari *Total Quality Management*, antara lain :

a. Kepemimpinan

Menurut Mc Gregor (Besterfield, 2003:17) menyatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang fokus kepada tujuan organisasi, bukan hanya seseorang yang mengatur dengan perintah yang kasar.

b. Kepuasan pelanggan

Asset yang paling penting dari suatu perusahaan produk/jasa adalah pelanggan. Kesuksesan organisasi ataupun perusahaan bergantung kepada seberapa banyak pelanggan yang mereka miliki, seberapa banyak pelanggan melakukan pembelian, dan seberapa sering pelanggan membeli.

c. Keterlibatan Karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah suatu lingkungan dimana setiap karyawan memiliki kemampuan, percaya diri, dan komitmen mengambil pertanggungjawaban dan kepemilikan untuk meningkatkan proses dan memulai langkah penting dalam memuaskan kebutuhan pelanggan dan secara langsung akan berdampak pada nilai dan tujuan yang diharapkan perusahaan.

d. Peningkatan proses secara berkelanjutan

Menurut Juran (Besterfield, 2003) dalam peningkatan proses secara berkelanjutan yang merupakan salah satu unsur utama dari TQM, ada 3 komponen yang harus diperhatikan adalah *Planning* (perencanaan), *Control*, *Improvement*.

e. Kemitraan Pemasok

Menurut Besterfield (2003:154) hal hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pemasok (*supplier*) antara lain : *Partnering* (bermitra), *Sourcing* (memilih), *Supplier Selection* (penyeleksian pemasok), *Supplier Certification* (sertifikasi pemasok), *Supplier Rating* (penilaian pemasok), dan *Relationship Development* (perkembangan hubungan) dengan pemasok.

2.1.3.4 Prinsip TQM

Menurut Hansler dan Brunell dalam M. N. Nasution (2015:24), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipenuhi, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Kepuasan pelanggan akan terjadi apabila pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah ada kesenjangan diantara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan

pelayanannya secara terus-menerus dan cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan yang selalu berubah.

2. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai karena memiliki talenta tersendiri yang unik, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus menerus, maka perubahan pun harus terus mengikuti perkembangan zaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan pada salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui job desk-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

Sedangkan Joseph S. Martinich (1997) dalam Yamit (2001:183), menyatakan bahwa untuk berhasil dengan baik TQM harus berdasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Tanggung jawab utama kualitas produk berada pada *top management*.
2. Fokus pada pelanggan dan melakukan evaluasi berdasarkan standar pelanggan.
3. Proses produksi dan metode kerja didesain atas dasar kesadaran untuk keberhasilan memenuhi kesesuaian kualitas.
4. Semua karyawan bertanggung jawab atas kualitas produk.
5. Mengerjakan sekali benar.

6. Mengidentifikasi masalah dengan cepat dan perbaiki kualitas dengan segera.
7. Berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.
8. Bekerja atas dasar seluruh program TQM dan para pemasok menjamin kualitas input.

2.1.3.5 Manfaat TQM

Menurut M. N. Nasution (2015:43) manfaat *Total Quality Management* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan total quality management adalah:

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan.

4. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.
5. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
6. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit bagi perusahaan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Menurut Yamin (2001:186) berpendapat bahwa TQM tidak bermanfaat bagi perusahaan saja, tetapi juga bermanfaat bagi pelanggan dan juga karyawan, manfaatnya yaitu sebagai berikut:

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

2.1.3.6 Kendala-Kendala Dalam Penerapan TQM

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen

tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Ada beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penerapan TQM, yaitu karena syarat penerapan TQM tidak terpenuhi. Berikut adalah syarat penerapan TQM menurut (Goetsch, 1997:267) (Fandy, 2003:332) yaitu:

1. Komitmen manajemen puncak, komitmen ini adalah hal yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan.
2. *Streering committee* pada level puncak. Apapun istilah yang digunakan, yang pasti harus diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya.
3. Infrastruktur, dalam implementasi TQM infrastruktur yang mendukung penyebaran TQM di seluruh bagian organisasi. Visi, tujuan, program, dan komunikasi merupakan infrastruktur pendukung.

Menurut Yamit (2005:188) faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan dalam penerapan TQM sebagai berikut:

1. Manajemen puncak tidak melihat suatu alasan untuk berubah
2. Manajemen puncak tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan
3. Manajemen puncak tidak bertanggung jawab terhadap program TQM dan penerapannya didelegasikan pada pihak lain
4. Perusahaan kehilangan minat pada program TQM akibat dari kurangnya komitmen
5. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi

6. Masalah lain yang lebih mendesak diprioritaskan
7. Tujuan yang tidak jelas dan tidak ada target atau pengukuran kinerja
8. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis
9. TQM membebani karyawan dan karyawan tidak menyetujui secara diam-diam, karena tidak memahami peran.

2.1.4 Kinerja

Di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal memerlukan kinerja yang tinggi dari karyawan dan pada saat bersamaan pula karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang. Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Berikut ini beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Mangkunegara (2015:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ada pula menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:131) kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau

hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang kemampuan dan peran karyawan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016:21) yaitu yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins dalam Bandari (2016:21) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Sedangkan menurut Edison dkk. (2016:195) indikator kinerja terdiri dari:

- a) Target Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b) Kualitas Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c) Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d) Taat asas Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Davis dalam Mangkunegara (2005:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), diantaranya :

- a. *Human Performance = Ability + Motivation*
- b. *Motivation = Attitude + Situation*
- c. *Ability = Knowledge + Skill*

Dalam kinerja suatu organisasi atau perusahaan pasti terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, maka dari itu menurut Mangkunegara (2016:67) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in pleace, the man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk

berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai.

Sedangkan menurut Simamora dalam Mangkunegara (2009:14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a) Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
- b) Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi.
- c) Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

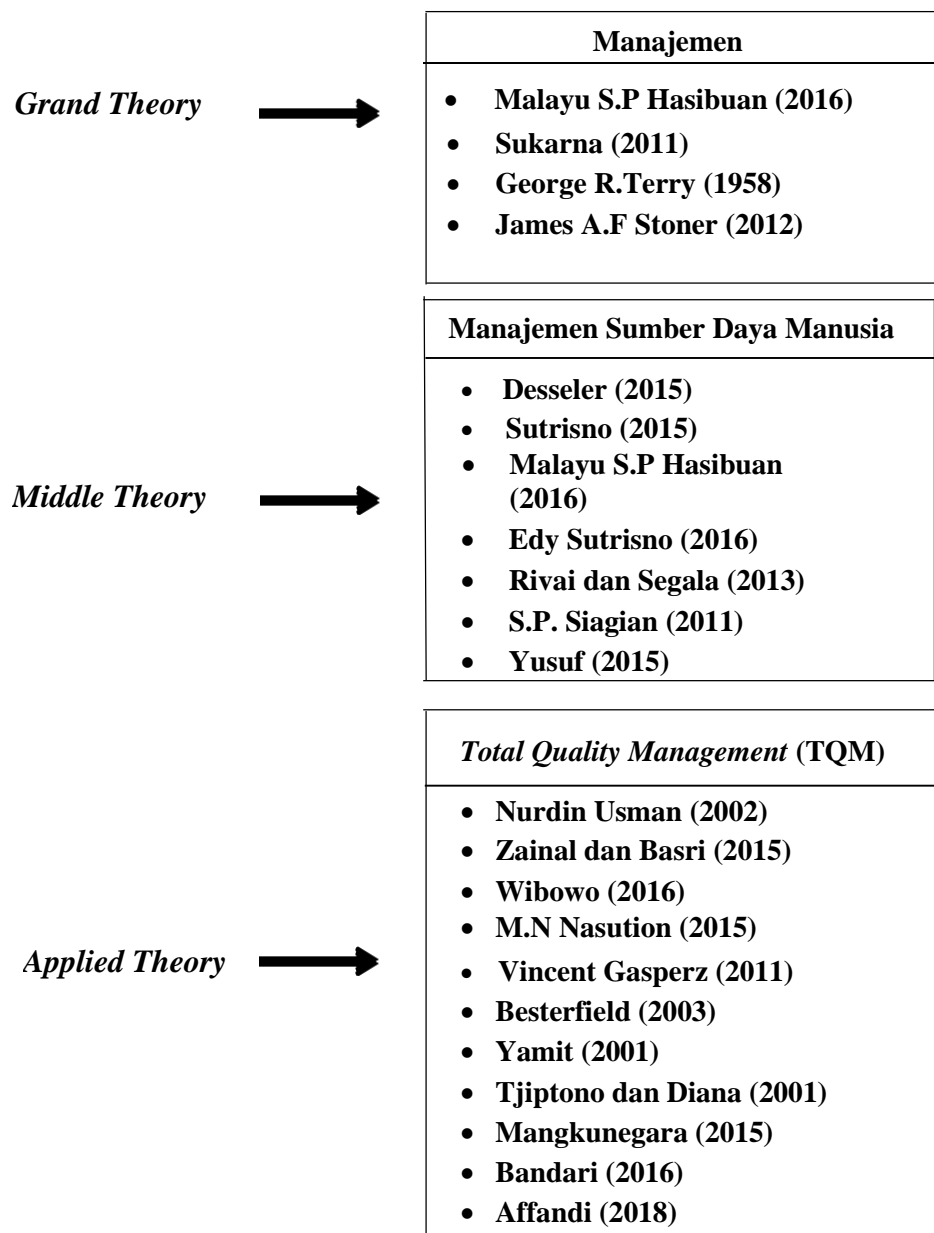
2.1.5 Hubungan TQM dan Kinerja

Menuut Krawjeski dan Ritzman sejak tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimumkan daya saing organisasi fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi.

Pentingnya TQM dalam berbagai bidang dalam organisasi, salah satunya adalah *human resources* (sumber daya manusia) yaitu menghargai kualitas kerja, memotivasi, dan melatih. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan

bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas delegasi tugas dan peran serta motivasi pekerja.

2.1.6 Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2.1 Landasan Teori Keseluruhan

(Sumber: diolah oleh penulis)

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkaya perspektif penelitian ini maka selain dari kajian teori yang telah dijelaskan dilakukan juga review terhadap beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian didasarkan atas persamaan variabel penelitian yakni implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam hal ini peneliti mengambil jurnal internasional dan jurnal nasional sebagai penelitian terdahulu yang relevan, antara lain:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Emad A. Al Ashdaifat, PhD (2015) <i>Implementation of Total Quality Management in Hospitals</i> <i>Journal of Taibah University Medical Sciences,</i> Vol 10, No.4	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian Terdahulu Terdapat perbedaan Dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah rumah sakit Yordania.	Hasil penelitian terdahulu TQM dapat dicapai dengan mengikuti prinsip-prinsip TQM. Prinsip yang paling banyak diimplementasikan adalah fokus pelanggan .
2	B.Al Mannai, S.Suulaiman, and Y.Al-Alawai (2016)	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian terdahulu menggunakan Metode kuantitatif dan	Hasil penelitian terdahulu bahwa TQM berpengaruh positif dan

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<p><i>TQM Implementation Effect on Bahrain Industrial Performance</i></p> <p><i>International Journal of Industrial Engineering Research and Development, Vol 7, No.2</i></p>		kualitatif, dan objek pada penelitian ini yaitu perusahaan industri di Bahrain.	signifikan terhadap kinerja organisasi. Implementasi
3	<p>Brian R.Lamato, Arrazi Bin Hasan Jan, Meriyn Mourah Karuntu (2017)</p> <p><i>Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumaluntung Kab. Minahasa Utara</i></p> <p>Jurnal EMBA Vol 5, No.2</p>	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian terdahulu menggunakan Metode kuantitatif, perbedaan Dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah PT. Asegar Murni Jaya	Hasil penelitian yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya
4	<p>Dr. Rula Ali Al- Damen (2017)</p> <p><i>The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company</i></p> <p><i>International Journal of Business and Social Science, Vol 8, No.1</i></p>	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Penelitian terdahulu menggunakan Metode kuantitatif, perbedaan Dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini Adalah perusahaan minyak di Jordan.	Hasil penelitian menunjukan bahwa TQM memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Dan dalam penelitian ini bahwa TQM berdampak pada efisiensi operasi, penampilan organisasi, dan kepuasan karyawan.

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
5	<p>Firas I, Mahmoud Saleh, Rateb J. Sweis, Bayan Y, Abdel Qader, Ayman B. Abdallah and Mazen Arafah (2017)</p> <p><i>The Effect of TQM Dimensions on The Performance of International Non-Govermental Organisations Operating in Jordan</i></p> <p><i>Int.Journal Productivity and Quality Management</i>, Vol 21, No.4</p>	Meneliti variabel TQM dan kinerja	<p>Penelitian Terdahulu menggunakan Metode kuantitatif, perbedaan Dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini Adalah Internasional organisasi non-pemerintah (INGO) di Yordania.</p>	Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa terdapat empat dimensi TQM yang berkontribusi secara signifikan dalam kinerja INGO yaitu komitmen kepemimpinan, fokus penerima dan partisipasi, kemitraan manajemen untuk berkelanjutan, dan pengguna informasi berkualitas.
6	<p>Aynul Sowmiya Badhurudheen (2018)</p> <p><i>Total Quality Mangement Practice and Organizational Performance: Case of Private Healthcare Sector in Sri Lanka</i></p> <p><i>European Journal of Business and Management</i>, Vol 10, No.3</p>	Meneliti variabel TQM dan kinerja	<p>Pada penelitian Ini menggunakan Metode kuantitatif,, dan objek pada penelitian ini Adalah Perusahaan Kesehatan di Sri Lanka.</p>	Hasil penelitian ini menunjukkan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kesehatan Sri Lanka adalah <i>Workforce fokus; Operational fokus; and Measurement, Analysis, and Knowledge Management.</i>
7	<p>Imam Azhar (2018)</p> <p><i>The Implementation of Total Quality Management in</i></p>	Meneliti variabel TQM	<p>Pada penelitian terdahulu tidak meneliti variabel kinerja, dan Perbedaan</p>	Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Fortering Islamic Higher Education</i> Jurnal Studi Islam, Vol 5 No.1		objek penelitian ini adalah pendidikan tinggi Indonesia.	membutuhkan perubahan mendasar, adalah perubahan budaya dan perubahan substansi.
8	Melyani Selvi Kading, Pangemanan, Natalia Y.T Gerungai (2018) <i>Implementasi Total Quality Management Terhadap Kualitas Produk Pada PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang</i> Jurnal Riset Akuntansi Going Concern, Vol 13, No.4	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah PT. Tri Mustika Cocominaesa Amurang.	Hasil penelitian bahwa Kualitas Produk dipengaruhi oleh faktor TQM, yang mempengaruhinya adalah Etika, Kejujuran, Kepercayaan, Pelatihan, Kerjasama Tim, Kepemimpinan, Penghargaan, Komunikasi.
9	Krisada Chienwattanasook, Kittisak Jermshiharsert (2019) <i>Influence of Entrepreneurial Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance of Pharmaceutical Smes in Thailand With Moderating Role of Organizational Learning</i> <i>Sys Rev Pharm</i> Vol 10, No.2	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dalam penelitian menambahkan variabel EO dan menambahkan variabel moderasi pembelajaran organisasi, dan objek pada penelitian ini adalah UKM Farmasi di Thailand.	Penelitian menunjukkan bahwa TQM dan EO berpengaruh terhadap kinerja UKM farmasi di Thailand dan juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi secara signifikan memoderasi hubungan TQM dengan kinerja

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
10	Vesna Milouanovic, Stevo Janosevic (2019) <i>Total Quality Management In the Function of Value Creation: View From The Strategic Management Perspective</i> <i>Original Scientific paper</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dan objek pada penelitian ini adalah 141 Perusahaan di Republik Serbia	Hasil penelitian mengungkapkan dampak positif TQM pada menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemilik bisnis, sedangkan intensitas dampak ini tergantung pada pengukuran kinerja yang digunakan.
11	Prof. Dr. Vijayan Gurumurthy Iyer (2019) <i>Importance of TQM or CIS In An Education Sector And Its Implementation Framework Towards Sustainable International Development</i> <i>Ideal Journal of Education and Policy Studies, Vol 5, No.1</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dan objek pada penelitian ini adalah sektor pendidikan di Indonesia.	Dalam penelitian terdahulu bahwa TQM sebagai manajemen lembaga pendidikan berpusat pada kualitas, berdasarkan pada partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang.
12	Mohammad Yogie Latansa, Tri Joko Wahyu Adi, and Mohammad Arif Rohman (2019) <i>Analysis The Effect of Total Quality Management, Techonology, and Knowledge Management on Product Quality in</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, perbedaan dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada	Hasil penelitian terdahulu menunjukan bahwa variabel implemantasi TQM secara signifikan mempengaruhi variabel Manajemen Pengetahuan.

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
	<i>Indonesia Construction Industry</i> <i>IPTEK Journal of Proceedings Series, No.5</i>		penelitian ini adalah industri konstruksi Indonesia.	
13	Chege Solome Wambui, Shadrack Bett (2019) <i>Total Quality Management Practices and Performance of Organizations in The Real Estate Industry, Case of Property Developer in Nairobi City Country, Kenya</i> <i>International Journal of Current Aspect, Vol 3, Issue iv</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, perbedaan dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah perusahaan properti di Nairobi, Kenya.	Dalam penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan sebagai faktor kunci dalam kinerja <i>Real Estate Industry</i> .
14	Dita Luthfra, Sumarto Sumarto (2019) <i>Implementation of Total Quality Management in SMK Negeri 10 Bandung</i> <i>Advantes in Social Sciens, Education and Humanities Research, Vol 400</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam mengimplementasikan TQM, dan objek pada penelitian ini adalah SMK Negeri 10 Bandung.	Hasil penelitian menunjukan bahwa penerapan TQM di SMKN 10 Bandung dimulai dengan rencana yang dibagi tiga bagian, yaitu perencanaan mengenai tindakan untuk menghadapi risiko dan peluang, perencanaan tujuan kualitas sekolah, dan perubahan perencanaan.

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
15	Yuni Pambreni, Ali Khalibi, S.M Ferdous Azam and Jacqueline Tham (2019) <i>The Influence of Total Quality Management to Ward Organization Performance</i> <i>Management Science Letters 9</i>	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dan objek pada penelitian ini adalah UKM di Selangor, Malaysia.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor TQM yaitu peningkatan berkelanjutan, strategi berbasis gically, dan keterlibatan karyawan sangat berpengaruh pada kinerja organisasi.
16	Muhamad Iqbal Ansari Firdaus (2019) <i>Total Quality Management and Its Impact in an Elementary School in Indonesia</i> <i>Advantes in Social Sciens, Education and Humanities Research, Vol 100</i>	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam mengimplementasikan TQM, dan objek pada penelitian ini adalah SDN Pelita Karya 1 Subang.	Hasil dari penelitian bahwa penerapan TQM di layanan sekolah untuk siswa cukup baik, yaitu aspek SDM, lingkungan, proses pembelajaran, dan lulusan.
17	Abbas. J (2019) <i>Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance Through The Mediating Role of Corporate Social Responsibility</i> <i>Journal Clean. Prod, 242</i>	Meneliti variabel TQM	Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dan objek pada penelitian ini adalah Perusahaan manufaktur di Pakistan.	Hasil penelitian terdahulu menunjukan bahwa terdapat dampak TQM berpengaruh secara signifikan dan positif pada CGP dan CSR.

Tabel Lanjutan 2.1

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil
18	Efrita Norman (2019) <i>The Implementation of Total Quality Management at MAN 2 Bogor</i> Jurnal Manajemen Vol 10, Issue 1	Meneliti variabel TQM	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam mengimplementasikan TQM, dan objek pada penelitian ini adalah MAN 2 Bogor	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor TQM yang sangat berpengaruh kepada layanan MAN 2 Bogor yaitu fokus pada pelanggan, dan pemberdayaan SDM.
19	I Zulkarnain, D Gemina, E Yuningsih (2019) <i>Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan PT BCD Bogor</i> Jurnal Sosial Humaniora, Vol 10, No.1	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, perbedaan dalam penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah PT BCD Bogor.	Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh TQM secara keseluruhan (simultan). Secara parsial fokus pelanggan juga perbaikan berkesinambungan mempengaruhi kinerja karyawan.
20	Novita (2019) <i>Implementasi Total Quality Manajemen (TQM) Di SMP Athirah 1 Makassar</i> Jurnal Teknologi Pendidikan Madrasah, Vol 2, No.2	Meneliti variabel TQM dan kinerja	Pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan penggunaan faktor TQM, dan objek pada penelitian ini adalah SMP Athirah 1 Makassar.	Hasil penelitian dalam implementasi TQM di SMP Islam Athirah 1 Makassar masih membutuhkan pembuktian nyata berupa Nilai Akreditasi dan Pengaplikasian religius dari setiap peserta didik

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan bisnis di era sekarang para pengusaha harus dapat menghasilkan produk yang berkualitas agar dapat bersaing. Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja adalah *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perusahaan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal atau internal organisasi. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

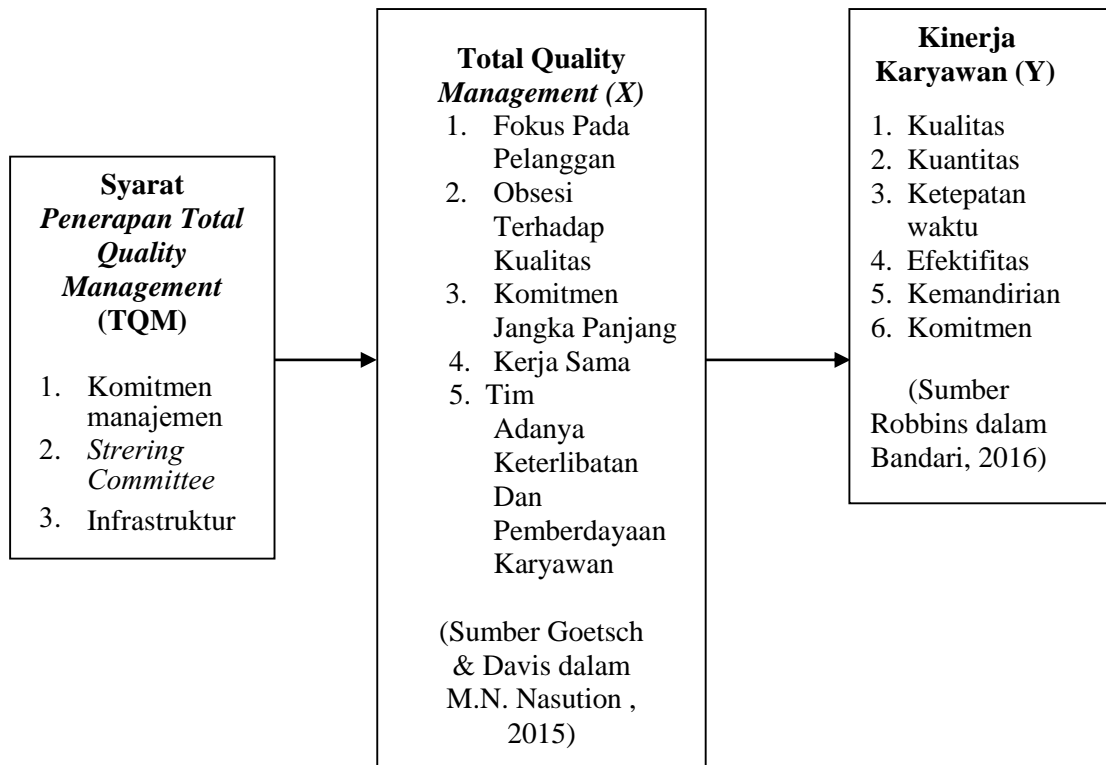
Untuk menerapkan TQM perusahaan harus memiliki beberapa syarat yaitu komitmen, *steering committee*, dan pembentukan infrastruktur. Hal terutama yang harus ada agar TQM dapat menjalankan bisnis adalah komitmen dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi pada level puncak. *Steering committee* tersebut harus mengembangkan rencana implementasi TQM yang diarahkan oleh visi perusahaan, sasaran, dan tujuan. Maka untuk menyebarluaskan TQM di seluruh bagian organisasi dan perbaikan terus menerus maka dibutuhkan infrastruktur yang mendukung.

Total Quality Management (TQM) juga dapat mendukung semua karyawan di perusahaan, karyawan harus mampu memberikan kontribusi yang besar dengan

kinerja yang baik dalam hal untuk mengubah diri dalam persaingan di era sekarang. Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Perlunya perubahan total dikarenakan cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara menjalankan bisnis tradisional. Perbedaan pokoknya berupa karakteristik yang tercakup dalam unsur TQM yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Fokus penelitian ini pada akhirnya ialah mengamati implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada CV Idola Indonesia Bandung. Kondisi yang diharapkan tentunya adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan oleh semua karyawan sehingga akan berpengaruh positif terhadap dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan produksi perusahaan.

Sebaliknya kondisi yang tidak diharapkan adalah penerapan *Total Quality Management* (TQM) tidak dapat diterapkan oleh semua karyawan sehingga akan berpengaruh negatif terhadap dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan kegiatan produksi perusahaan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, secara keseluruhan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian
(Sumber: diolah oleh penulis)

2.4 Proposisi Penelitian

Dengan fokus penelitian dan kerangka pemikiran yang ditetapkan maka proposisi dari penelitian ini adalah:

1. *Total Quality Management* dapat diterapkan pada industri manufaktur.
2. Penerapan *Total Quality Management* dapat dilakukan melalui fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
3. Terdapat kendala-kendala dalam penerapan *Total Quality Management*.
4. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui implementasi *Total Quality Management*.