

## BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

Bab ini disusun untuk membahas mengenai landasan teoritis yang berisikan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik yang akan diteliti untuk mendukung analisis penelitian. Penelitian terdahulu juga akan disajikan oleh peneliti pada bab ini dan akan disertakan juga kerangka pikiran yang berisi penjelasan mengenai hubungan antar variabel yang ditemui. Pada bagian akhir bab ini diajukan hipotesis yang merupakan jawaban sementara yang diperlukan sebagai bukti penelitian.

## **Landasan Teoritis**

## Total Quality Management (TQM)

#### a. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Dalam istilah Indonesia, *Total Quality Management (TQM)* disebut Manajemen Mutu Terpadu yang juga disebut Manajemen Kualitas Terpadu. Menurut Zainal *et al* (2009:307), Manajemen Mutu Total (*TQM*) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Menurut Ramasamy (2011:1.3), *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi dan strategi manajemen yang berorientasi pelanggan dan berpusat pada kualitas sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan. Menurut Rogers (2013:34), *Total Quality Management (TQM)* adalah penerapan metode kuantitatif untuk menilai dan meningkatkan sumber daya manusia. *Total Quality Management (TQM)* berorientasi pelanggan, fokus kualitas filosofi manajemen untuk perbaikan terus menerus.

Menurut Goetsch & David (2013:4), *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan terus-menerus terhadap kualitas produk, layanan, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan. Menurut Oakland (2014:32). *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan fleksibilitas untuk seluruh organisasi. Menurut Charatimath (2017:59), *Total Quality Management (TQM)* merupakan upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap tingkat organisasi. Dan dijabarkan per masing-masing kata sebagai berikut:

- a. *Total/Total*: Kualitas melibatkan semua orang dan seluruh aktivitas yang dilakukan di perusahaan.
- b. *Quality/Kualitas*: Kesesuaian dengan persyaratan (memenuhi persyaratan pelanggan).
- c. *Management/Manajemen*: Kualitas dapat dan harus dikelola.

Menurut Ramlawati (2020:13), *Total Quality Management (TQM)* merupakan upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap tingkat organisasi. Berdasarkan teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan manajemen sistematik yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dalam perusahaan. Menurut Luthra *et al* (2021:19), *Total Quality Management (TQM)* berusaha untuk mengintegrasikan semua fungsi organisasi, seperti pemasaran, keuangan, desain, teknik, produksi, layanan pelanggan, dan lain-lain untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan tujuan organisasi.

*Total Quality Management (TQM)* didefinisikan sebagai:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

- a. *Total / Total*= Terdiri dari keseluruhan.
- b. *Quality / Kualitas* = Tingkat keunggulan penyedia produk / layanan.
- c. *Management / Manajemen* = Seni menangani, mengendalikan dan mengarahkan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli terkait *Total Quality Management (TQM)*,

maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk melakukan perbaikan mutu secara terintegrasi dan dilakukan secara terus menerus yang berorientasi pada pelanggan.

### **b. Faktor *Total Quality Management (TQM)***

Menurut KBBI, faktor adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu. Menurut Oakland (2014:27-28) pada bukunya yang berjudul *Total Quality Management And Operational Excellence: Text With Cases*, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi, antara lain:

#### 1. Perencanaan

Pengembangan dan penerapan kebijakan dan strategi; menyiapkan kemitraan dan sumber daya yang tepat; dan merancang untuk meningkatkan kualitas.

#### a. Komitmen Jangka Panjang

Usaha peningkatan atau perbaikan kualitas bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian kita berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan maju jauh kedepan, bukan hanya jangka pendek.

#### b. Kesatuan Tujuan

Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## 2. Kinerja

Menetapkan kerangka kerja sebagai tolak ukur pengukuran hasil kinerja. Membuat *Balanced Scorecard*, yang menurut Zainal *et al* (2009:448), adalah merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### a. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan yang dimaksudkan disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati *output* dari proses kita.

### b. Terobsesi Dengan Kualitas

Menjadikan kualitas sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

### c. Menggunakan Pendekatan Ilmiah

Dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

### d. Kerja Sama Tim

Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang. Sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu, melainkan juga merupakan penilaian kelompok.

## 3. Proses

Pemahaman, manajemen, berinovasi; sistem manajemen mutu; perbaikan berkelanjutan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

a. Perbaikan Berkesinambungan

**K**ualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil. Hal ini sesuai dengan prinsip Kaizen “*little better everyday*”

4. Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia; perubahan budaya; kerja sama tim; komunikasi; inovasi dan pembelajaran.

a. Pendidikan dan Pelatihan

Karena untuk menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.

b. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pendekatan *Total Quality Management (TQM)* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka pun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini akan tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

Untuk melengkapi keempat faktor diatas, terdapat tiga faktor tambahan yaitu:

1. Komunikasi

Perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa dimengerti dengan baik oleh perusahaan.

2. Komitmen

Komitmen untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan mengutamakan kepentingan pelanggan. Mengambil resiko untuk mencapai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

- 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

tujuan, dengan bekerja secara sistematis dengan memanfaatkan peluang untuk inovasi dan pengembangan.

### (C) **Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

#### Budaya

Inovasi merupakan sesuatu yang bernilai tinggi. Pengembangan, belajar dan berlatih dilihat sebagai suatu jalur yang bekesinambungan. Pemberdayaan merupakan suatu tantangan yang merupakan pengembangan berkelanjutan sebagai motivasi diri secara internal.

### c. **Elemen Total Quality Management (TQM)**

Menurut Goetsch & David (2013:6-7), *Total Quality Management (TQM)* memiliki 10 elemen, sebagai berikut:

#### 1. Fokus Pada Pelanggan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Fokus pelanggan adalah bagian dari proses yang mengarah pada perbaikan terus-menerus dalam organisasi yang, pada gilirannya, menghasilkan kepuasan pelanggan (Goetsch & David, 2013:108). Fokus pada pelanggan berarti memahami kebutuhan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan (Goetsch & David, 2013:246). Dalam *Total Quality Management (TQM)*, pelanggan adalah pengemudi. Hal ini berlaku baik untuk pelanggan *internal* maupun *external*. Pelanggan *external* menentukan kualitas produk atau layanan yang dikirimkan. Pelanggan *internal* membantu menentukan kualitas orang, proses, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau layanan. Menurut Oakland (2014:73), fokus

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pada pelanggan adalah sejauh mana kedua belah pihak mengembangkan dan memberikan standar layanan dan pengalaman yang diinginkan di seluruh rantai layanan.

Menurut Charatimath (2017:65), Organisasi bergantung pada pelanggannya dan oleh karena itu, harus fokus pada pemahaman kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan sambil memuaskan mereka. Organisasi yang berfokus pada pelanggan menghasilkan produk dan layanan yang dibutuhkan pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan tindakan berikut:

- 1. Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan
- 2. Merancang produk yang merespons kebutuhan pelanggan.
- 3. Memproduksi dan mengirimkan produk sesuai desain
- 4. Meningkatkan layanan purna jual dan menangani keluhan dengan cepat.
- 5. Mengukur kepuasan pelanggan
- 6. Meningkatkan kualitas untuk menyenangkan pelanggan

Menurut Charatimath (2017:525), fokus pada pelanggan merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk memastikan bahwa persyaratan pelanggan ditentukan dan dipenuhi dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Luthra *et al* (2021:20), fokus pada pelanggan adalah pendekatan berorientasi pelanggan memastikan tujuan organisasi adalah untuk mencapai tujuan tersebut mencapai kesempurnaan tanpa cacat dan memberikan kepuasan menyeluruh pengguna akhir. Penggunanya bisa berasal dari internal perusahaan atau eksternal. Menurut Luthra *et al* (2021:177), Pertumbuhan setiap organisasi bergantung pada pelanggannya, sehingga kebutuhan pelanggan harus dipahami. Organisasi harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan. Berbagai tujuan organisasi menuju pelanggan adalah:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

- Untuk memahami kebutuhan klien saat ini dan masa depan.

• Untuk menetapkan tujuan organisasi yang memenuhi semua kebutuhan dan harapan pelanggan.

Untuk fokus pada kebutuhan pelanggan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Untuk mengambil umpan balik tentang pengalaman pelanggan dengan produk.

Untuk mengambil umpan balik untuk memeriksa tingkat kepuasan pelanggan.

Menurut Ramlawati (2020:52), Konsep TQM terhadap kepuasan pelanggan pada

hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sahih mengenai penilaian pelanggan terhadap perusahaan. Konsep keterkaitan kepuasan pelanggan dengan kenaikan kompensasi dan promosi bertujuan memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai pelanggan internal. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa sulit untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan eksternal, jika pada saat yang bersamaan para karyawan merasa tidak puas atas apa yang mereka terima dari perusahaan, demikian pula sebaliknya, tidak ada artinya bagi perusahaan yang yang mampu memuaskan karyawan sebagai pelanggan internal jika mereka gagal dalam memuaskan pelanggannya.

## 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Menurut Goetsch & David (2013:135), Obsesi terhadap kualitas merupakan sikap yang harus ditanamkan dan terus menerus dipupuk oleh para pemimpin dalam suatu organisasi. Ini berarti bahwa setiap karyawan secara agresif mengejar kualitas dalam upaya untuk melebihi harapan pelanggan, internal dan eksternal. Pelanggan *internal* dan *external* dalam sebuah organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

**C. Hak Cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informasi Kewirausahaan)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Kwik Kian Gie**

mendefinisikan kualitas. Dengan kualitas yang ditentukan, organisasi kemudian harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui definisi ini. Ini berarti semua personel di semua tingkatan mendekati semua aspek pekerjaan dari perspektif "Bagaimana kita bisa melakukan ini dengan lebih baik?" Ketika sebuah organisasi terobsesi dengan kualitas, pencapaian "cukup baik" tidak pernah cukup baik. Menurut Rogers (2013:3), Seperti halnya perusahaan di semua industri, *TQM* harus dimasukkan ke dalam budaya dan ideologi masing-masing perusahaan. Perusahaan harus menyebarkan obsesi terhadap kualitas dengan menyadarkan setiap manajer, karyawan, pemasok, *distributor*, dan pelanggan akan posisi sentral kualitas dalam produk atau layanan.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Menurut Goetsch & David (2013:359), pendekatan ilmiah adalah salah satu konsep dasar yang memisahkan pendekatan kualitas total dari cara lain dalam melakukan bisnis. Pencela *Total Quality Management (TQM)* yang ditunda oleh konsep-konsep seperti pemberdayaan karyawan kadang-kadang memandang *Total Quality Management (TQM)* tidak lebih dari nama lain untuk manajemen "lunak" atau manajemen "orang". Meskipun benar bahwa keterampilan orang, keterlibatan, dan pemberdayaan penting dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, mereka hanya mewakili sebagian dari persamaan. Bagian penting lainnya adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam pekerjaan struktural dan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini berarti bahwa data keras digunakan dalam menetapkan tolok ukur, memantau kinerja, dan melakukan perbaikan. Menurut Luthra *et al* (2021:11), Prinsip-prinsip dasar dalam mendasari pendekatan ilmiah manajemen dapat diringkas sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

- Gantikan metode kerja aturan emas dengan metode berdasarkan studi ilmiah tentang tugas.

(C)

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Memilih dan melatih masing-masing pekerja secara ilmiah alih-alih mempromosikan keahlian pelatihan yang sif.

Diperlukan kerjasama untuk menjamin terlaksananya secara ilmiah metode yang dikembangkan.

Membagi pekerjaan antara pekerja dan manajer sedemikian rupa sehingga menjadi manajer mampu menggunakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah untuk perencanaan pekerjaan, sementara pekerja melaksanakan tugas yang diberikan.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

Menurut Goetsch & David (2013:6), organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* setelah menghadiri seminar jangka pendek sering gagal dalam upaya awal mereka untuk mengadopsi *Total Quality Management (TQM)*. Ini karena mereka melihat *Total Quality Management (TQM)* hanya sebagai innovasi manajemen lain daripada sebagai cara baru dalam melakukan bisnis yang membutuhkan budaya perusahaan yang sama sekali baru. Terlalu sedikit organisasi yang mulai penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan komitmen jangka panjang untuk berubah yang diperlukan untuk sukses. Menurut Rogers (2013:1), perusahaan bukan lagi hanya tentang memproduksi produk-produk yang “bagus” dan hanya bersaing dengan perusahaan-perusahaan Amerika. Untuk bersaing secara global, perusahaan kita harus menghasilkan produk berkualitas, menggunakan proses yang disempurnakan, dan dikelola oleh manajer yang sadar akan kualitas dengan prinsip kualitas. Meningkatkan fokus pada kualitas memerlukan komitmen jangka panjang dan perhatian terhadap detail. Hasilnya adalah perusahaan akan lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, lebih mampu mempertahankan pangsa pasar, dan menjadi lebih menguntungkan. Menurut Rogers

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(2013:30), menjalankan langkah-langkah untuk menerapkan perubahan sangatlah penting dan memerlukan komitmen jangka panjang.

## 5. Kerja Sama Tim

Menurut Goetsch & David (2013:155), Kerja tim adalah elemen mendasar dari kualitas total. Alasannya sederhana dan praktis. Ini adalah organisasi, bukan individu, yang menghasilkan produk dan menyediakan layanan. Akibatnya, kinerja puncak dan perbaikan terus-menerus adalah upaya kelompok, bukan individu. Menurut Goetsch & David (2013:175), kerja tim, pada dasarnya, tergantung pada komunikasi. Agar berhasil, sebuah tim harus terdiri dari karyawan yang diberi tahu tentang tujuan tim, bagaimana mereka harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab atas apa, dan bagaimana semuanya cocok bersama. Ini berarti bahwa anggota tim harus terus berkomunikasi di antara mereka sendiri, dengan manajer, dan dengan tim lain, dan komunikasi mereka harus efektif. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, upaya kompetitif terbaik sering di antara departemen dalam organisasi. Persaingan *internal* cenderung menggunakan energi yang harus difokuskan pada peningkatan kualitas dan, pada gilirannya, daya saing eksternal. Menurut Oakland (2014:357), Kerja tim menyediakan lingkungan di mana orang dapat tumbuh dan menggunakan semua sumber daya secara efektif dan efisien untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Ketika individu tumbuh, organisasi pun tumbuh. Namun perlu diperhatikan bahwa karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus jika tidak ada:

Komitmen dari manajemen puncak

Iklim organisasi yang tepat

Sebuah mekanisme yang memungkinkan kontribusi individu menjadi efektif.

Menurut Charatimath (2017:509), Kerja sama tim memungkinkan organisasi besar memberikan layanan dengan hati-hati dan penuh perhatian dengan meningkatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

yang perbaikan terus-menerus adalah upaya kelompok, bukan individu. Menurut Goetsch &

David (2013:175), kerja tim, pada dasarnya, tergantung pada komunikasi. Agar berhasil,

sebuah tim harus terdiri dari karyawan yang diberi tahu tentang tujuan tim, bagaimana

mereka harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab atas apa, dan bagaimana semuanya

cocok bersama. Ini berarti bahwa anggota tim harus terus berkomunikasi di antara

mereka sendiri, dengan manajer, dan dengan tim lain, dan komunikasi mereka harus

efektif. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, upaya kompetitif terbaik

sering

di antara departemen dalam organisasi. Persaingan *internal* cenderung

menggunakan energi yang harus difokuskan pada peningkatan kualitas dan, pada

gilirannya, daya saing eksternal. Menurut Oakland (2014:357), Kerja tim menyediakan

lingkungan di mana orang dapat tumbuh dan menggunakan semua sumber daya secara

efektif dan efisien untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Ketika individu tumbuh,

organisasi pun tumbuh. Namun perlu diperhatikan bahwa karyawan tidak akan

termotivasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus jika tidak ada:

Komitmen dari manajemen puncak

Iklim organisasi yang tepat

Sebuah mekanisme yang memungkinkan kontribusi individu menjadi efektif.

Menurut Charatimath (2017:509), Kerja sama tim memungkinkan organisasi besar memberikan layanan dengan hati-hati dan penuh perhatian dengan meningkatkan

motivasi dan kemampuan karyawan. Menurut Charatimath (2017:68), ada beberapa hubungan yang kuat antara penggunaan tim kerja dan pengembangan program manajemen kualitas total. Namun demikian, terdapat berbagai macam tim yang digunakan sehubungan dengan filosofi *TQM* dan tampaknya tidak ada kombinasi jenis tim yang tetap atau dominan yang digunakan. Atribut tim yang digunakan dalam hubungannya dengan *TQM* mungkin sangat bervariasi. Menurut Charatimath (2017:68), kerja sama tim dapat memberikan peluang bagi orang-orang untuk bekerja sama mencapai peningkatan kualitas. Orang-orang yang bekerja sendiri atau dalam kelompok kecil sering kali memiliki gambaran yang terkotak-kotak tentang organisasi mereka dan pekerjaan yang dilakukannya. Mereka cukup asing dengan pekerjaan yang dilakukan bahkan oleh orang-orang yang berada di sekitar mereka. Akibatnya, mereka tidak sadar akan akibat buruknya kualitas pekerjaan mereka. Menyatukan orang-orang dalam tim dengan tujuan bersama yaitu peningkatan kualitas membantu komunikasi antar orang, departemen, dan aktivitas fungsional. Kerja tim secara perlahan meruntuhkan hambatan komunikasi dan bertindak sebagai platform untuk perubahan. Kerja tim juga memungkinkan sekelompok orang untuk bekerja sebagai satuan tugas seperti yang terlihat dalam tim lintas fungsi, komite, dll. Yang melihat masalah lintas fungsi, memecahkan masalah dan mengidentifikasi serta mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Dalam hubungan ini, lingkaran kualitas dan alat peningkatan kualitas memfasilitasi proses pembangunan tim dalam organisasi.

Menurut Luthra *et al* (2021:21), Untuk menggunakan sumber daya secara efektif, perlu bekerja sebagai sebuah tim. Kerja tim adalah aspek penting dari *TQM*, yang penting dalam membuat bisnis tidak berhasil. Melalui penggunaan alat ini, perusahaan akan menerima lebih cepat dan solusi yang lebih efisien terhadap masalah. Kerja tim membantu menjadi lebih baik dan solusi yang lebih permanen untuk meningkatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

berbagai proses dan operasi. Menurut Luthra *et al* (2021:91), Tim didefinisikan sebagai sekelompok anggota yang mempunyai tujuan yang sama. Kerja tim melalui keluar organisasi mana pun merupakan komponen penting dari implementasi TQM. Dalam hal apapun partisipasi pengusaha dan pemasok organisasi, Tim Peningkatan Kualitas (QIT) adalah sekelompok orang dengan tujuan spesifik pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman di bidang tertentu yang dipertemukan menganalisis permasalahan dan menyelesaikannya. Kerja tim adalah konsep pemanfaatan yang pengetahuan yang spesifik, keterampilan, dan pengalaman anggota tim, karena setiap anggota memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman khusus di bidang tertentu. Karakteristik tim adalah:

Kemampuan suatu tim lebih dari sekadar penjumlahan kemampuan individu anggota.

Tim memenuhi kebutuhan sosial manusia.

Tim meningkatkan potensi anggota individu.

• Tim meningkatkan produktivitas.

• Tim membantu pemanfaatan keterampilan dengan lebih baik.

Tim mempromosikan budaya kerja kelompok

## 6. Perbaikan Secara Berkesinambungan

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Produk dikembangkan dan layanan disampaikan oleh orang-orang menggunakan proses dalam lingkungan (sistem). Untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan yang merupakan tujuan mendasar dalam penerapan *Total Quality Management*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(TQM) perlu untuk terus meningkatkan sistem. Menurut Charatimath (2017:66), tujuan permanen organisasi ini adalah untuk terus meningkatkan kinerja dengan memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan. Menurut Charatimath (2017:71), siklus berkelanjutan dalam menetapkan kebutuhan pelanggan, memenuhi dan mengukurnya, mengukur keberhasilan, dan melanjutkan peningkatan dapat digunakan baik secara eksternal maupun internal untuk mendorong peningkatan kualitas. Siklus perbaikan berkelanjutan yang digunakan berulang kali akan menimbulkan “*chemistry*” baru dalam organisasi sehingga budaya mulai berubah menjadi perbaikan berkelanjutan.

Menurut Ramlawati (2020:55), perbaikan terus menerus adalah suatu metode yang dipakai untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualitas keluaran melalui langkah pemulihan kualitas terencana yang dilaksanakan secara bertahap, sekaligus mengeliminasi, hamburan dan menyederhanakan proses penggerjaan. Memperhatikan perumusan itu, maka perbaikan terus menerus ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- Meningkatkan kualitas keluaran secara bertahap,
  - Meningkatkan efisiensi proses melalui usaha penyederhanaan proses produksi atau operasi, dan
- Meningkatkan nilai tambah (added-value) proses produksi melalui eliminasi hamburan.

## 7. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Menurut Goetsch & David (2013:194), Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang terorganisir dan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Hak Cipta Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

pemahaman atau motivasi terkait pekerjaan individu. Pelatihan dapat dibedakan dari pendidikan dengan karakteristik kepraktisan, kekhususan, dan kedekatannya. Pelatihan

harus berhubungan secara khusus dengan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang dilatih, dan harus memiliki aplikasi praktis langsung pada pekerjaan. Pendidikan adalah cenderung lebih filosofis dan teoritis dan kurang praktis daripada pelatihan. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah pembelajaran. Dalam lingkungan pendidikan, pembelajaran akan cenderung lebih teoritis, sedangkan dalam pengaturan pelatihan, itu akan lebih praktis. Namun, dengan keduanya, pemahaman tersirat dalam pembelajaran.

Apakah intinya adalah agar pelajar memahami mengapa atau bagaimana, intinya tetap agar pelajar mengerti. Pemahaman adalah apa yang memungkinkan seorang karyawan untuk menjadi inovator, pengambil inisiatif, dan pemecah masalah kreatif selain menjadi pemain yang efisien dan efektif dari pekerjaannya. Meskipun pendidikan biasanya terjadi di ruang kelas, sementara pelatihan biasanya terjadi di lingkungan yang kurang formal, ada beberapa tumpang tindih dalam konsep. Pendidikan tentu dapat terjadi di luar kelas, dan pelatihan pasti dapat terjadi dalam satu. Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk *Total Quality Management (TQM)* karena mereka mewakili cara terbaik untuk meningkatkan orang secara terus-menerus. Melalui pendidikan dan pelatihan, orang-orang yang tahu cara bekerja keras belajar bagaimana juga bekerja cerdas.

Menurut Oakland (2014:403), Pendidikan dan pelatihan merupakan satu-satunya faktor terpenting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja, setelah komitmen hadir. Ini harus obyektif, sistematis dan terus menerus dilakukan. Semua pendidikan dan pelatihan harus dilakukan dalam siklus perbaikan untuk memastikan hal tersebut terjadi bagian dari kebijakan, menetapkan tujuan dan tanggung jawab, menetapkan platform untuk organisasi pembelajaran, menentukan kebutuhan, menyiapkan program dan materi,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKG.

melaksanakan dan memantau, menilai hasil dan meninjau efektivitas. Tanggung jawab atas pendidikan dan pelatihan karyawan berada pada manajemen di semua tingkatan.

Elemen utama harus mencakup pencegahan kesalahan/cacat/masalah, pelaporan dan analisis, investigasi dan peninjauan. Prosedur dan catatan pendidikan dan pelatihan harus dibuat untuk menunjukkan bagaimana kompetensi kerja ditunjukkan. Menurut Oakland (2014:412), Pendidikan dan pelatihan akan berkesinambungan dan menyatu dengan persyaratan semua langkah ke dalam program pengenalan yang terpadu. Penentuan waktu pemberian masukan pelatihan, sesi tindak lanjut dan pemberian nasihat harus dikordinasikan dan ditinjau, dalam hal efektivitasnya, secara teratur. Mungkin berguna pada berbagai tahap implementasi untuk mengembangkan pemeriksaan guna menentukan kemajuan sebenarnya.

Menurut Charatimath (2017:68), pelatihan sangat penting agar semua karyawan menjadi sangat produktif. Semua karyawan perlu dilatih dalam keterampilan interpersonal, kemampuan berfungsi dalam tim, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kinerja dan peningkatan pekerjaan, ekonomi bisnis dan keterampilan teknis. Karyawan dilatih oleh *supervisor* masing-masing departemen sehingga mereka dapat menjadi karyawan perusahaan yang efektif. Menurut Charatimath (2017:440), tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk memiliki karyawan yang terevitalisasi multi-keterampilan, memiliki semangat kerja yang tinggi dan bersemangat untuk datang bekerja dan menjalankan semua fungsi yang diperlukan secara efektif dan mandiri. Operator dilatih untuk meningkatkan keterampilan mereka. Tidaklah cukup hanya mengetahui “pengetahuan” tetapi mereka juga harus mempelajari “mengapa”. Para karyawan harus dilatih untuk mencapai empat fase keterampilan berikut agar tujuan menciptakan pabrik yang penuh dengan tenaga ahli dapat tercapai. Berbagai fase keterampilan adalah:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Fase 1: Tidak tahu.

Fase 2: Tahu teorinya tapi tidak bisa melakukannya.

Fase 3: Bisa melakukan tapi tidak bisa mengajar.

Fase 4: Dapat melakukan dan juga mengajar.

Kebijakan ini berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan teknik, menciptakan lingkungan pelatihan untuk belajar mandiri berdasarkan kebutuhan yang dirasakan dan pelatihan untuk menghilangkan kelelahan karyawan dan membuat pekerjaan menyenangkan. Sasarannya adalah mencapai dan mempertahankan waktu henti akibat kekurangan tenaga kerja pada mesin-mesin kritis, mencapai dan mempertahankan nihil kerugian karena kurangnya pengetahuan/keterampilan/teknik, dan menargetkan partisipasi 100 persen dalam skema saran.

Enam langkah dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah:

- Menetapkan kebijakan dan prioritas serta memeriksa status pendidikan dan pelatihan saat ini.
- Pembentukan sistem pelatihan untuk peningkatan keterampilan pengoperasian dan pemeliharaan.
- Melatih karyawan untuk meningkatkan keterampilan pengoperasian dan pemeliharaan.
- Penyusunan kalender pelatihan.
- Peluncuran sistem pelatihan.
- Evaluasi kegiatan dan kajian pendekatan masa depan.

Menurut Luthra *et al* (2021:22), Pelatihan memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas karyawan. Itu semakin baik pelatihannya, semakin produktif pula pekerjanya. Pelatihan karyawan secara berkala menanamkan ketelitian dalam penerapan *TQM*. Penerapan *TQM* di tingkat departemen sedang berlangsung. diambil oleh

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKG.

**Supervisor.** Mereka juga membantu memastikan karyawannya mendapatkan pengetahuan yang lebih baik. Menurut Luthra *et al* (2021:162), pendidikan dan pelatihan merupakan pilar kelima dan ditujukan untuk mendidik para karyawan agar memiliki

beragam keterampilan dengan semangat kerja yang tinggi, bekerja dengan penuh semangat, dan dapat melakukan semua fungsi yang diperlukan secara mandiri dengan efisiensi. Harus memiliki pelatih yang terdidik untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Pelatih mendapatkan ide tentang pengetahuan dari pengalaman mereka dan memecahkan masalah tanpa mengetahui akar permasalahannya. Karyawan harus dilatih dengan tujuan tersebut menciptakan perusahaan dengan banyak ahli. Ada berbagai fase keterampilan, seperti tidak tahu; tahu secara teoritis, tetapi tidak secara praktis; bisa melakukannya, tapi tidak bisa melatih orang lain dan dapat melakukan serta juga mengajar orang lain.

**Kebijakan pendidikan dan pelatihan:**

Teknik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Pelatihan melibatkan pembelajaran mandiri.

- Revitalisasi karyawan melalui pelatihan/assessment, dll.
- Menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mengurangi kelelahan karyawan.

Langkah-langkah yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan:

Pertama, memeriksa status pendidikan dan pelatihan saat ini dan menetapkan kebijakan baru.

Untuk peningkatan keterampilan, buatlah sistem pelatihan untuk pemeliharaan.

Menyiapkan jadwal kalender pelatihan.

Mulai sistem pelatihan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 8. Kebebasan Yang Terkendali

(C) **Manajemen Total Quality Management (TQM)** sebagai cara untuk secara bersamaan membawa lebih banyak pikiran untuk menanggung proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kepemilikan karyawan merasa tentang keputusan yang dibuat. Pencela kualitas total kadang-kadang keliru melihat keterlibatan karyawan sebagai hilangnya kontrol manajemen, padahal sebenarnya kontrol sangat penting untuk kualitas total. Kebebasan yang dinikmati dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* sebenarnya adalah hasil dari kontrol yang terencana dan dilakukan dengan baik. Kontrol seperti metodologi ilmiah mengarah pada kebebasan dengan memberdayakan karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkup kendali mereka.

## 9. Kesatuan Tujuan

Menurut Goetsch & David (2013:135), Salah satu tanggung jawab terpenting seorang pemimpin adalah mengartikulasikan misi organisasi dengan jelas dan akurat sehingga semua karyawan memahaminya, mempercayainya, dan berkomitmen padanya. Ketika ada kesatuan tujuan, semua karyawan bersatu menuju tujuan yang sama. Secara historis, manajemen dan tenaga kerja memiliki hubungan permusuhan dalam industri AS. Seseorang dapat memperdebatkan alasan di balik perselisihan manajemen-tenaga kerja *ad infinitum* tanpa mencapai konsensus. Dari perspektif *Total Quality Management (TQM)*, siapa atau apa yang harus disalahkan atas hubungan manajemen-tenaga kerja yang bermusuhan tidak relevan. Yang penting adalah untuk menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik *internal* tidak memiliki tempat dalam organisasi menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Sebaliknya, kolaborasi harus menjadi norma.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKG.



## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:119), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

adalah konsep yang terkait erat, tetapi mereka tidak sama. Dalam *Total Quality Management (TQM)*, karyawan harus diberdayakan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah salah satu elemen yang paling disalahpahami dari penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan salah satu yang paling disalahartikan oleh para pihak yang kontra dengan sistem ini. Dasar untuk melibatkan karyawan ada dua. Pertama, ini meningkatkan kemungkinan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau peningkatan yang lebih efektif dengan membawa lebih banyak pikiran untuk menanggung situasi, bukan sembarang pikiran tetapi pikiran orang-orang yang paling dekat dengan pekerjaan yang bersangkutan. Kedua, kepemilikan keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus menerapkannya. Pemberdayaan berarti tidak hanya melibatkan orang tetapi juga melibatkan mereka dengan cara yang memberi mereka suara nyata. Salah satu cara ini dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan mengenai peningkatan proses kerja dalam parameter yang ditentukan dengan baik. Menurut Charatimath (2017:299), Sepuluh tugas yang harus diidentifikasi dan dilakukan oleh manajemen agar setiap karyawan dapat diberdayakan adalah:

1. Memahami bahwa ada kebutuhan akan perubahan. Perubahan adalah sebuah proses yang memiliki awal dan tanpa akhir. Sebagai konsekuensinya, organisasi harus mengkomunikasikan secara efektif mengapa organisasi perlu melakukan perubahan demi pertumbuhan berkelanjutan.
2. Berikan peran yang jelas untuk dimainkan. Individu akan kehilangan minat kecuali peran wewenang dan tanggung jawab tertentu ditentukan. Peserta harus mengetahui kemana tujuannya sebelum rencana dibuat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

3. Menyediakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Pendidikan memberikan alasan, sedangkan pelatihan memberikan bagaimana. Keduanya penting. Namun, pastikan kombinasi tersebut tidak mengorbankan salah satu.

4. Menyediakan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak ada wewenang atau tanggung jawab yang didelegasikan yang dapat menjamin keberhasilan, kecuali sumber daya yang ada berada dalam yurisdiksi tim yang diberi wewenang. Memberikan kebebasan kepada peserta untuk berkreasi dan inovatif. Dalam proses menjalankan kebebasan tersebut, kesalahan bisa saja terjadi. Jangan menentang jalur karier tim atau membalas dengan penurunan pangkat atau menahan peningkatan prestasi. Sebaliknya, lihatlah kegagalan dan kesalahan sebagai pengalaman pembelajaran dan sertakan dalam pengalaman Anda.

Berikan dan dorong kebebasan untuk “mengguncang perahu” tanpa rasa takut. Hari-hari yang mencap seseorang sebagai pembuat onar atau orang yang mempunyai masalah sikap harus dihilangkan. Orang yang menantang ketakutan status quo dalam bentuk apa pun sebenarnya sedang mempraktikkan pemberdayaan. Melalui tantangan inilah berbagai peristiwa dan/atau perbaikan akan terjadi. Kecuali ada sesuatu yang berubah, Anda tidak akan pernah berubah. Mengayunkan perahu adalah salah satu cara untuk membawa perubahan.

7. Memberi orang wewenang untuk menggunakan penilaian terbaiknya. Sekali lagi, para anggota harus diizinkan untuk mengambil keputusan tanpa rasa takut akan pembalasan dalam bentuk apa pun. Yang pasti, penilaian ini mungkin tidak memenuhi harapan organisasi; Namun, selalu jadikan itu bagian dari proses pembelajaran.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

**(C) Hak cipta milik IBKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

8. Memberikan tanggung jawab kepada orang-orang untuk terus berkembang. Jika wewenang yang dilimpahkan tidak mencantumkan tanggung jawab, maka tidak akan terjadi apa-apa. Agar proses terus meningkat, anggota tim harus diizinkan untuk bereksperimen dan harus diberi tanggung jawab atas proses tersebut.

**(C) Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)** Memberikan pengakuan yang layak diterima orang lain. Selama tugas terselesaikan, terlepas dari tingkat keberhasilannya, pengakuan harus menjadi bagian dari penutupan. Pengakuan tidak harus berupa uang; melainkan dapat berupa pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik, tanda penghargaan, ucapan terima kasih, surat dalam arsip personalia, dan sebagainya.

10. Memberikan rasa memiliki pada masyarakat. Bersiaplah untuk menjawab pertanyaan: Apa untungnya bagi saya? Ketika karyawan menyadari bahwa proses tersebut adalah proses mereka sendiri, dan terdapat kepentingan pribadi dalam perbaikan tersebut, maka mereka akan mampu mengambil risiko yang wajar untuk melakukan perbaikan. Untuk memberikan rasa memiliki, Anda harus rela melepaskan.

Menurut Luthra *et al* (2021:137), keterlibatan karyawan adalah sistem partisipasi langsung karyawan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi. Banyak perusahaan sudah mulai melibatkan karyawannya dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan di perusahaan. Ini adalah salah satu partisipasi gaya manajemen yang kreatif. Menurut Luthra *et al* (2021:96), Keterlibatan karyawan berarti keikutsertaan seluruh karyawan dalam menciptakan suatu hal yang positif. Lingkungan kerja yang aktif dan pengembangan organisasi. Ada berbagai macam manfaat keterlibatan karyawan diberikan sebagai berikut:

1. Keterlibatan karyawan memotivasi karyawan untuk menyelaraskan tujuannya dengan tujuan perusahaan.

- (C) **Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**
1. Keterlibatan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
  2. Keterlibatan karyawan mengembangkan kerja kolaboratif dan menciptakan penyelesaian masalah.

3. Keterlibatan karyawan menimbulkan rasa tanggap dalam diri karyawan.
4. Keterlibatan karyawan membantu mencapai tujuan organisasi.
5. Mereka lebih berkomitmen membantu organisasinya mencapai kesuksesan.
6. Mereka lebih cenderung menyarankan perbaikan pada metode dan metode yang ada saat ini proses.
7. Mereka lebih cenderung merekomendasikan organisasinya kepada orang lain.
8. Keterlibatan karyawan meningkatkan produktivitas.

9. Peningkatan kualitas produk.
10. Peningkatan respon cepat terhadap layanan pelanggan.
11. Mengurangi keterlambatan penyerahan barang dan jasa.
12. Keterlibatan karyawan menciptakan inovasi baru.
13. Keterlibatan karyawan meningkatkan kohesi tim.

#### d. Pilar *Total Quality Management (TQM)*

- Menurut Luthra *et al* (2021:28-30) *Total Quality Management (TQM)* memiliki 8 pilar, sebagai berikut:

1. Penciptaan Lingkungan Manajemen Mutu

Filosofi manajemen mutu integral harus dimulai dengan proses di mana suasana manajemen mutu diciptakan dan lebih jauh lagi, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelidiki dan memperbaiki masalah yang terkait dengan kualitas. Hal

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

ini membutuhkan organisasi untuk memiliki visi dan misi yang jelas sehubungan dengan implementasi *TQM*. Pernyataan misi dan visi membutuhkan sirkulasi luas dalam organisasi sehingga semua karyawan menyelaraskan diri dengannya. *TQM* adalah tantangan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Transformasi *TQM* memiliki prasyarat pengetahuan tentang fakta bahwa kualitas produk / layanan perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, diperlukan program kesadaran untuk menerapkan *TQM* untuk menciptakan lingkungan yang positif di seluruh organisasi.

### 2. Pengembangan Kerja Tim

Kecuali persyaratan pelanggan diukur secara akurat, sulit bagi perusahaan untuk mencari tujuan perbaikan berkelanjutan. Sebuah bisnis harus diatur untuk mendapatkan umpan balik yang diperlukan pada tingkat kualitas produk / jasa dan juga untuk mendapatkan informasi yang dapat diandalkan tentang identifikasi kebutuhan aktual pelanggan. Kepuasan pelanggan harus diperhitungkan oleh semua karyawan yang secara otomatis mengamanatkan tempat kerja untuk melibatkan karyawan garis depan dalam proses pengambilan keputusan. Membangun dan menilai kontribusi tim merupakan komponen penting dari *TQM*.

### 3. Praktek Alat Kontrol Kualitas dan Teknik

Tanggung jawab utama dalam *TQM* terletak pada karyawan. Hanya penerapan alat dan teknik yang benar yang dapat memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah yang tepat dengan kualitas. Kontrol Proses Statistik sejauh ini merupakan alat terbaik untuk meningkatkan kualitas produk / layanan. Ini mencakup tujuh teknik dasar, yaitu, diagram Pareto, diagram alir proses, diagram sebab-akibat, kertas lembaran, histogram, bagan kontrol, dan bagan sebar. Alat teknis ini dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitasnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



#### 4. Fokus Pada Pelanggan

TQM mengakui kesia-siaan upaya yang terlibat dalam pembuatan produk yang tampaknya sempurna yang tidak diinginkan klien. Tak perlu dikatakan, dengan demikian, kualitas itu harus berorientasi pada pelanggan. Menjadi berorientasi pelanggan mengarah ke lebih banyak perhatian terhadap tujuan kepuasan pelanggan yang perlu diintegrasikan dalam proses perencanaan dan pemeliharaannya setiap hari. Untuk perbaikan terus-menerus, persyaratan pelanggan harus diukur dan dipenuhi secara sistematis. Perusahaan harus mengatur dirinya sendiri untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan klien dan mendapatkan komentar yang andal dan tepat waktu mengenai tingkat kualitas produk / layanan yang tersedia saat ini.

#### 5. Fokus Pada Hubungan Pemasok

Adalah penting bahwa administrasi memungkinkan departemen pembelian waktu yang cukup untuk mengidentifikasi beberapa penyedia berbiaya rendah yang memenuhi syarat dan menganalisis informasi yang diberikan. Pemilihan pemasok yang buruk dimungkinkan jika tenggat waktu yang tidak realistik diberikan kepada departemen karena kurangnya informasi yang cukup dari penyedia. Koordinasi yang lebih baik diperlukan di antara berbagai departemen seperti pengadaan, teknik, dan kontrol kualitas untuk mengevaluasi kualifikasi untuk proses pembuatan layanan. Hubungan kerja yang erat membutuhkan kepercayaan dan kredibilitas di antara para pemangku kepentingan yang praktis sulit. Perusahaan perlu menerapkan alat dan teknik yang tepat dengan sistem untuk membangun hubungan yang menguntungkan dan memuaskan dengan pemasok. Beberapa sistem ini termasuk sistem pasokan: perencanaan dan perencanaan lanjutan dan sistem perencanaan transportasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



## 6. Pembandingan

Salah satu alat terbaik dalam memahami dan menerapkan praktik perbaikan berkelanjutan adalah benchmarking. Ini membantu dalam memahami tingkat organisasi dalam hal kinerjanya dibandingkan dengan praktik terbaik di industri. Ini meminjam ide-ide terbaik dan menyesuaikannya untuk memberikan keunggulan kompetitif di pasar.

Kebutuhan untuk benchmarking dimulai dengan identifikasi kesenjangan dalam tujuan proses yang ditetapkan dan praktik yang ada dan mencapai perbaikan yang diinginkan yang didefinisikan sesuai dengan praktik terbaik. Karena benchmarking bukanlah strategi atau filosofi bisnis, itu harus digunakan dengan benar untuk mencapai manfaat yang diharapkan. Analisis komparatif cepat dan ekonomis, karena prosesnya berbasis imitasi dan adaptasi. Ini bukan penemuan murni.

## 7. Perbaikan Proses

Pelatihan karyawan dan beradaptasi untuk teknologi yang lebih baru dapat menyebabkan proses penyempurnaan. Perbaikan proses dapat menjadi awal dari program kualitas. Sebagian besar penulis menyukai sikap nol cacat dan sikap 'tepat waktu' untuk agenda kualitas, yang menyiratkan mentalitas nol kesalahan. Penyempurnaan melibatkan kegiatan yang terus meningkatkan proses yang tidak terganggu. Ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Lebih mudah bagi semua orang untuk mengadopsi kebijakan ini untuk melakukan hal-hal lebih cepat dan lebih baik dengan sedikit pemborosan. Inovasi dan kemajuan teknologi adalah faktor kunci dalam strategi pembaruan yang mengarah pada perbaikan penting.

## 8. Keterlibatan Karyawan

Perbaikan terus-menerus dalam suatu proses dicapai ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan. Ini terjadi ketika mereka dilatih untuk membuat keputusan. Ini adalah salah satu tujuan dari implementasi *TQM*. Ini membantu dalam meningkatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

yang dilindungi Undang-Undang

yang didefinisikan

strategi atau filosofi bisnis,

itu harus digunakan dengan benar untuk mencapai manfaat

diharapkan. Analisis komparatif cepat

dan ekonomis, karena prosesnya berbasis

imitasi dan adaptasi. Ini bukan penemuan murni.

Kebutuhan untuk

benchmarking dimulai

dengan identifikasi

kesenjangan dalam tujuan

proses yang ditetapkan

yang diinginkan



kualitas dan peningkatan produktivitas. Jelas bahwa karyawan harus berpartisipasi dalam setiap proses perubahan, termasuk praktik manajemen mutu. Partisipasi karyawan dalam tahap implementasi dan perencanaan kegiatan penghargaan dan pengakuan sangat penting. Penghargaan atas upaya yang dihargai oleh administrasi harus menjadi salah satu strategi dalam memberi penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi. Sistem penghargaan penting berdasarkan prestasi tim dapat dipertimbangkan. Sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif harus didasarkan pada evaluasi kinerja karyawan. Ini akan berfungsi sebagai dasar untuk kemajuan karir mereka di perusahaan dalam hal promosi atau kenaikan gaji. Ini juga membantu dalam menyelaraskan karyawan dengan tujuan organisasi.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2010:247), Kinerja mengacu pada keluaran/hasil (pencapaian), namun juga menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan serta tentang hasil yang dicapai dan kinerja juga sering dianggap sekedar hasil yang dicapai: suatu catatan pencapaian seseorang. Menurut Tsauri (2013:194), prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Abdullah (2014:3-4), kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Masram & Mu'ah (2017:138), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kawiana

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

(2020:256), kinerja merupakan serangkaian capaian hasil kerja seorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan usaha, baik dalam mengembangkan produktivitas maupun

kesuksesan dalam hal pemasaran, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Menurut Khaerumah (2021:8) Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

### b. Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Masram & Mu'ah (2017) kinerja karyawan dalam dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

#### 1. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

#### 2. Otoritas (Wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27).

Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

#### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27).

Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun



#### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kawiana (2020:256), kinerja karyawan dalam dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1. Semangat Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Produk Unggulan
4. Keberhasilan
5. Akuntabilitas

#### 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam

penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang di peroleh dari penelitian skripsi sebagai bahan referensi dalam pembuatan penelitian ini. Judul penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut:

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Raden Intan Lampung
Judul Penelitian	“Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan PT Indokom Samudra Persada Dalam Prespektif Ekonomi Islam”
Tahun Penelitian	2022
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Komitmen Jangka Panjang, Pelatihan dan Pendidikan, Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Secara Berkesinambungan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	33

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang di peroleh dari penelitian skripsi sebagai bahan referensi dalam pembuatan penelitian ini. Judul penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut:

**Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Raden Intan Lampung
Judul Penelitian	“Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan PT Indokom Samudra Persada Dalam Prespektif Ekonomi Islam”
Tahun Penelitian	2022
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Komitmen Jangka Panjang, Pelatihan dan Pendidikan, Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Secara Berkesinambungan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	33

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kian Gie)**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin IBIKKG.  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

Keterangan	Isi
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>Variabel pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>Variabel perbaikan secara berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada Lampung</li> </ol>

**Sumber: Raden Intan Lampung (2022)**

**Tabel 2.2  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Rusmi
Judul Penelitian	“Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PTBank BNI Syariah Banda Aceh)”
Tahun Penelitian	2019
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Pendidikan, Pelatihan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	31
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> <li>Insetif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> <li>Pengujian secara simultan <i>Total Quality Management</i> dan insetif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> </ol>

**Sumber: Rusmi (2019)**

**Tabel 2.3  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Nur Arifin
Judul Penelitian	“Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Di PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang”
Tahun Penelitian	2020
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Komitmen Jangka Panjang, Pendidikan dan Pelatihan, Kesatuan Tujuan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>Variabel komitmen jangka panjang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> </ol>



- © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kawan Kita Kian Gie)
- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Karya Tulis intelektual tanpa izin IBKKG.
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

Keterangan	Isi
© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kawan Kita Kian Gie)	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> <li>3. Variabel kesatuan tujuan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> <li>4. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> </ol>

Sumber: Nur Arifin (2020)

**Tabel 2.4  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Melistiani
Judul Penelitian	“Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indokom Samudra Persada”
Tahun Penelitian	2019
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Perbaikan Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Karyawan, Kerja Sama Tim Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	85
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>2. Variabel komitmen jangka panjang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>3. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>4. Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>5. Variabel kerjasama tim tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> </ol>

Sumber: Melistiani (2019)

**Tabel 2.5  
Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Octriz Orista Amelia Yunanto
Judul Penelitian	“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar”



Keterangan	Isi
Tahun Penelitian	2016
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Fokus Pada Pelanggan, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Berkesinambungan Variabel Terikat :
Jumlah Sampel	92
Hasil penelitian	<p>1. Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar.</p> <p>2. Jika dilihat secara parsial fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar.</p>

**Sumber: Octriz Orista Amelia Yunanto (2016)**

### **Kerangka Pemikiran**

Pada bagian kerangka pikiran ini, peneliti akan menjelaskan tentang hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan diteliti:

#### **2.3.1 Hubungan Antara Indikator Variabel Fokus Pada Pelanggan Dengan Variabel Kinerja Karyawan**

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Setiap organisasi bisnis (perusahaan) tentunya ingin selalu memenuhi kepuasan para pelanggannya. Perusahaan dapat mencapai kepuasan pelanggan apabila perusahaan tersebut dapat menjalankan proses fokus pada pelanggan karena dalam proses ini, perusahaan harus bisa memenuhi segala aspek kebutuhan para pelanggannya. CV Bima Utama juga menjadikan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam pelaksanaan segala proses bisnis yang ada, sehingga menjadikan fokus pada pelanggan sebagai langkah awal dalam pencapaian

**2.3**

**Dilarang**

**mengutip sebagian atau seluruh kas**

**a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendukungan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,**

**b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.**

**2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun**

kepuasan pelanggan itu sendiri. Pelaksanaan fokus pada pelanggan tentunya tidak lepas dari keterlibatan para karyawan di perusahaan. Maka dari itu, terdapat indikator-indikator fokus pada pelanggan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan CV Bima Utama. Indikator fokus pada pelanggan terdiri dari: mengidentifikasi pelanggan, harga, kualitas produk, pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Perusahaan menanamkan kelima indikator diatas terhadap seluruh proses bisnis yang dijalankan oleh karyawannya, sehingga karyawan selalu menjalankan seluruh pekerjaannya dengan mengutamakan fokus pada pelanggan, dengan tujuan utama mencapai kepuasan pelanggan. Dengan ini, maka karyawan akan selalu berupaya untuk selalu fokus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga bisa meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belongings*) terhadap proses kerja di perusahaan yang berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu mendorong pada semakin meningkatnya kinerja yang dicapai oleh karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Antara Indikator Variabel Perbaikan Berkesinambungan Dengan Variabel Kinerja Karyawan**

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa indikator perbaikan berkesinambungan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, indikator-indikator tersebut antara lain: rapat dan evaluasi, perbaikan sistem / proses kerja, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan perusahaan. Proses bisnis di perusahaan bersifat sangat dinamis, yang berarti sering terjadi perubahan-perubahan, baik perubahan kecil hingga perubahan besar. Setiap perubahan yang terjadi,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

tentunya terdapat dasar perubahannya sehingga hal tersebut dapat terjadi. Dasar perubahan dalam suatu proses bisnis di perusahaan tentunya dilakukan atas saran, evaluasi, dan pertimbangan baik dari karyawan maupun dari sisi manajemen. Perubahan yang sudah diputuskan untuk dilaksanakan dalam suatu perusahaan tentunya mempunyai tujuan yang baik dan positif, baik untuk perusahaan itu sendiri dan untuk karyawannya.

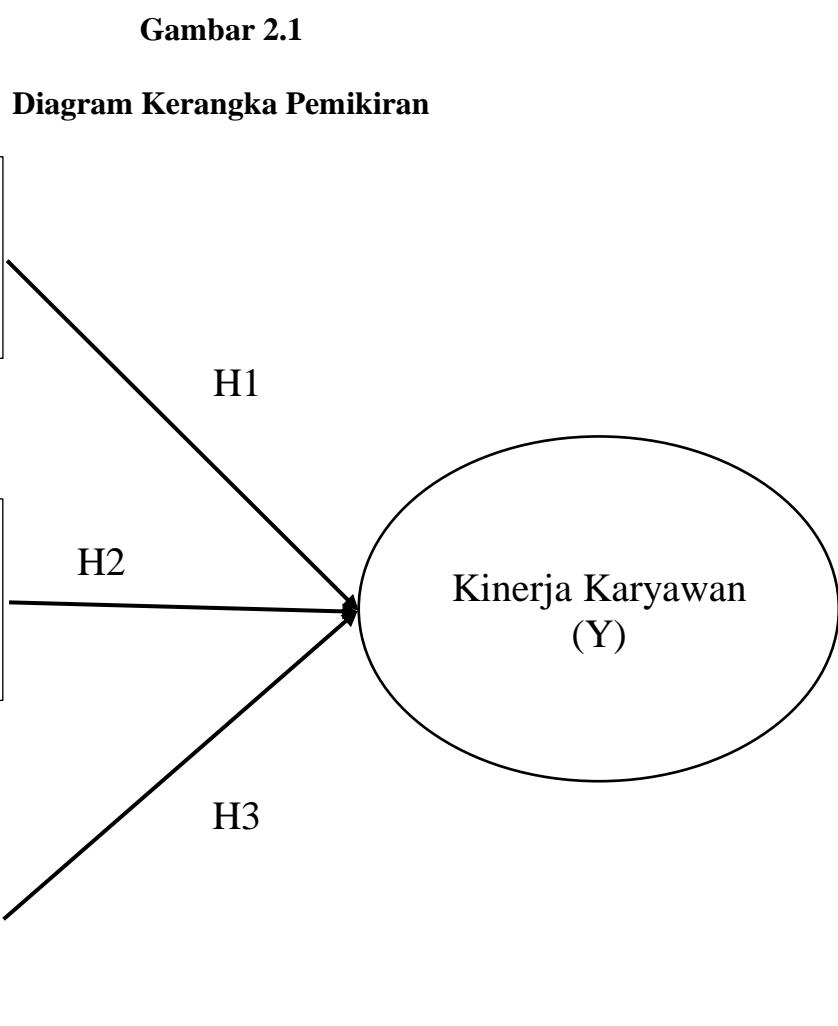
### **2.3.3 Hubungan Antara Indikator Variabel Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Variabel Kinerja Karyawan**

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Untuk bisa mendapatkan hasil kerja dengan kualitas yang baik, maka perusahaan harus memberikan pendidikan / pelatihan yang mumpuni terhadap para karyawannya sehingga terdapat peningkatan kualitas karyawan dalam bekerja. Terdapat beberapa indikator pendidikan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kebutuhan karyawan, kualitas sumber daya manusia, dan kualitas kerja. CV Bima Utama memberikan pelatihan kepada para karyawannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan itu sendiri dan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan karyawan tersebut. Dengan memberikan pelatihan kepada para karyawannya, maka perusahaan sudah ikut serta dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan akan meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan dalam bekerja

1. Dilarang mengutip bagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



- © Hak cipta IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun



**Sumber: Data Diolah (2024)**

#### Hipotesis

Hipotesis dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management (TQM)

Terhadap Kinerja Karyawan CV Bima Utama” adalah:

H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Hipotesis ini didukung oleh penelitian: Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar (variabel fokus pada pelanggan)

H2 Perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hipotesis ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.

Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar (variabel perbaikan berkesinambungan)

H3 Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

bisa mendapatkan hasil kerja dengan kualitas yang baik, maka perusahaan harus memberikan pendidikan / pelatihan yang mumpuni terhadap para karyawannya sehingga terdapat peningkatan kualitas karyawan dalam bekerja. Terdapat beberapa indikator pendidikan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kebutuhan karyawan, kualitas sumber daya manusia, dan kualitas kerja. Hipotesis ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Hasil penelitian (Lampung, 2022), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada
2. Hasil penelitian (Rusmi, 2019), menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah dengan pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas
3. Hasil penelitian (Arifin, 2020), menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.
4. Hasil penelitian (Melistiani, 2019), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Samudra Persada Lampung Selatan.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
© Haacipri mili IBIKKG ( Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie )  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.