

**PRAKTIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

STUDI PADA PT PLN (PERSERO) AREA BUKITTINGGI

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi (SE)*



Oleh:

DARA MUTIA KHANZA
NIM. 1207243

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2016

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PRAKTIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI PADA PT PLN (PERSERO) AREA BUKITTINGGI

Nama : Dara Mutia Khanza
NIM/ID : 17072117017
Keahlian : Manajemen Operasional
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, 12 Agustus 2016

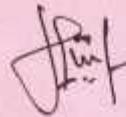
Disetujui Oleh :

Peminung i



Firman, SE, M.Sc
NIP. 19800206 200312 1 004

Peminung ii



Muthia Roza Linda, SE, MM
NIP. 19800325 200812 2 002

Diketahui Oleh:
Ketua Prodi Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

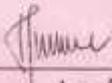
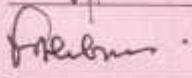
Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

PRAKTIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
STUDI PADA PT PLN (PERSERO) AREA BUKITTINGGI

Nama : Dara Mutia Khanza
NIM/BP : 1207243/2012
Keahlian : Manajemen Operasional
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, 12 Agustus 2016

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Firman, S.E, M.Sc	 _____
2.	Sekretaris	: Muthia Roza Linda, S.E, M.M	 _____
3.	Anggota	: Erni Masdupi, S.E, M.Si, Ph.D	 _____
4.	Anggota	:Gesit Thabrani, S.E, M.T	 _____

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dara Mutia Khanza
TM/NIM : 2012/1207243
Tempat/Tgl. Lahir : Bukittinggi/23 November 1994
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Manajemen Operasional
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jalan Murai No.8A, Air Tawar Barat, Padang.
No. Hp/Telp. : 082169089894
Judul Skripsi : Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi PT.PLN Persero Area Bukittinggi)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Juli 2016.

yang menyatakan



[Handwritten Signature]

Dara Mutia Khanza
TM/NIM: 2012/1207243

ABSTRAK

Dara Mutia Khanza, 2012/1207243. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Persero (Area) Bukittinggi.

Pembimbing

: 1. Firman, SE, M.Sc

: 2. Muthia Roza Linda, SE, MM

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan telah menjadi perhatian dalam beberapa tahun terakhir ini. Hal ini dikarenakan *Total Quality Management* (TQM) memerankan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan ada tidaknya dan bagaimana pengaruh TQM dengan empat subvariabel yang diteliti yaitu, fokus pada pelanggan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT PLN Persero (Area) Bukittinggi dengan jenis penelitian ini adalah asosiatif kausal, dimana teknik penentuan sampel yang digunakan sensus. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 60 orang karyawan. Model analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Pengujian kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas data. Sedangkan uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastitas. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji koefisien determinasi (R^2), uji signifikan (uji-F) dan uji signifikan parsial (uji-t).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel TQM sebagai variabel independen (fokus pada pelanggan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) mampu menjelaskan kinerja karyawan sebagai variabel dependen sebesar 26,1% dan sisanya 73,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Secara simultan variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi lain halnya secara parsial variabel kerjasama tim dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan kedua variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Kata kunci: fokus pada pelanggan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, kinerja karyawan

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia serta hidayah-Nya yang telah memberikan kekuatan pada penulis, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Praktik *Total Quality Management* (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi)** dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

1. Bapak Firman, SE, M.Sc dan Ibu Muthia Roza Linda, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberi pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Erni Masdupi, SE, M.Si, Ph.D dan Bapak Gesit Thabrani, SE, MT yang telah banyak memberikan saran dan perbaikan untuk penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Yunia Wardi, Drs, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku ketua program studi manajemen dan Bapak Gesit Thabrani, SE, MT selaku sekretaris program studi manajemen.

5. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc selaku dosen pembimbing akademik. Yang telah membimbing penulis selama duduk di bangku perkuliahan hingga menyelesaikan studi ini.
6. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku staf Administrasi program studi manajemen yang telah membantu mengurus segala kebutuhan administrasi penulis.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Staf Pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
8. Seluruh pegawai perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Perpustakaan Pusat Universitas Negeri Padang.
9. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. PLN Persero (Area) Bukittinggi yang telah membantu penulis selama pengerjaan hingga penyelesaian skripsi ini.
10. Teristimewa penulis ucapkan kepada Papa Drs. Masrafli, Mama Ilham Aziz, S.Pd, Atuk Abdul Aziz Wahab dan Bunda Dra. Hikmah Aziz serta adik-adik Lovina, S.K.M (after 3 years later), Nicken dan Alan yang selalu memberikan semangat, do'a dan pengorbanan yang tak terhingga baik moril maupun materil selama penulis menuntut ilmu sampai hari ini.
11. Fadhila Munawarah, Oliv Grenisia, Nadia Indriani, Murtha Welandari, Mala Muchtar, Arif Nugraha, G. Yolanda, Renti Febtri, Rahmi Annisa, Rizky Adelina yang telah memberikan dukungan dan motivasi selama menyelesaikan skripsi ini.
12. Semua teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2012 yang telah memberikan motivasi untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya skripsi ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata-kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan ini, serta dapat dijadikan pedoman bagi penulis lain untuk masa akan datang.

Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang bersangkutan. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Agustus 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Landasan Teori	8
1. Kinerja Karyawan	8
a. Pengertian Kinerja	8
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	9
c. Indikator Kinerja Karyawan	11
2. Total Quality Management (TQM)	12
a. Defenisi TQM	12
b. Karakteristik TQM	13
c. Elemen Pendukung TQM	16
d. Manfaat TQM bagi Karyawan	19
e. Indikator TQM	20
3. Peranan TQM Terhadap Kinerja	28
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Konseptual	31
D. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	

A. Jenis Penelitian	33
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian	33
C. Populasi dan Sampel	33
D. Jenis Dan Sumber Data	34
E. Teknik Pengumpulan Data	34
F. Defenisi Operasional	35
F. Tahap-tahap Pengolahan Data	37
H. Uji Instrumen	38
1. Uji Validitas	38
2. Uji Reliabilitas	39
I. Teknik Analisis Data	38
1. Analisis Deskriptif	39
2. Analisis Deduktif	41
a.Uji Asumsi Klasik	41
b.Analisis Linier Berganda	42
c.Uji Kelayakan Model	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	45
1. Sejarah Perusahaan	45
2. Visi Dan Misi Perusahaan	46
3. Struktur Organisasi	46
B. Hasil Penelitian	50
1. Deskripsi Data Responden	50
2. Deskripsi Variabel Penelitian	53
C. Analisis Data	58
1. Uji Asumsi Klasik	58
2. Regresi Linier Berganda	62
3. Uji Hipotesis	64
D. Pembahasan	67
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	73
B. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Data Penilaian Kinerja Karyawan	4
Tabel 2 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3 Defenisi Operasional	36
Tabel 4 Hasil Uji Validitas	38
Tabel 5 Hasil Uji Reabilitas	39
Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	51
Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	52
Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
Tabel 10 Distribusi Frekuensi Fokus Pada Pelanggan	53
Tabel 11 Distribusi Frekuensi Kerjasama Tim	54
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Pendidikan dan Pelatihan	55
Tabel 13 Distribusi Frekuensi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	56
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan	57
Tabel 15 Hasil Uji Normalitas	60
Tabel 16 Hasil Uji Multikolonieritas	61
Tabel 17 Uji Analisis Berganda	63
Tabel 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi	63
Tabel 19 Hasil Uji F	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 2 Tahap-Tahap Pengolahan Data	37
Gambar 3 Struktur Organisasi	46
Gambar 4 Grafik P-P Plot	59
Gambar 5 Grafik Scatterplot	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Uji Validitas dan Reabilitas
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas
- Lampiran 4 Tabulasi Penelitian
- Lampiran 5 Tabel Distribusi Frekuensi
- Lampiran 6 Analisis Linier Berganda
- Lampiran 7 Uji Normalitas
- Lampiran 8 Uji Multikolinieritas
- Lampiran 9 Uji Heteroskedastitas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi kebutuhan pelanggan. Meningkatnya kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel – variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi, agar dapat tercapai kinerja bisnis yang optimal (Demibrag Et Al, 2006).

Menurut Zehir Dan Esin (2009), pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan melalui dua dimensi, yakni : kinerja inovasi dan kinerja karyawan. Kinerja inovasi diukur melalui inovasi produk dibanding pesaing pasar, jumlah produk baru yang dipasarkan lima tahun terakhir, dan kecepatan dalam pengenalan produk/jasa di pasar. Kinerja karyawan diukur melalui *quality of work* (kualitas hasil kerja), *promptness* (ketepatan waktu), *initiative* (prakasa dalam menyelesaikan tugas), *capability* (kemampuan menyelesaikan tugas), *communication* (kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain). Apabila perusahaan menerapkan manajemen kualitas mutu dan memperhatikan enam

indikasi untuk mengukur kinerja karyawan, maka akan memberikan dampak yang baik terhadap keberhasilan dan kinerja karyawan pada perusahaan.

Kualitas mutu menjadi hal utama bagi setiap perusahaan. Kualitas yang ditampilkan perusahaan selalu mengarah pada produk, harga dan waktu. Artinya setiap pelanggan selalu menginginkan produk/jasa dengan kualitas yang bagus dengan harga murah dan dapat diperoleh pada saat dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas, maka pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan harus bekerja dengan maksimal. Secara garis besar, kinerja yang bagus akan bersinergi terhadap kualitas produk yang diharapkan pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan dengan langkah-langkah yang tepat.

Menurut Sila Et El (2007), *Total Quality Management* (TQM) memerankan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, kualitas produk atau jasa yang merupakan elemen penting untuk perusahaan agar dapat bersaing. *Total Quality Management* (TQM) adalah salah satu bentuk praktik manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.

TQM membuat perusahaan dapat tetap bertanding dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus menerus. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip yang menghargai setiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi perbaikan perusahaan secara berkesinambungan. Untuk hal itu, TQM memiliki sepuluh karakteristik, yaitu:

fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Dengan adanya TQM, perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya sehingga dapat segera memperbaiki apabila ada sistem tidak sesuai dalam perusahaannya.

Dalam melaksanakan TQM, manajemen melakukan segala aspek kegiatan dengan perbaikan terus-menerus yang berfokus pada pelanggan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Berdasarkan hasil *interview* dan adanya keterbatasan data, waktu dan dana maka penulis membatasi unsur TQM yang diteliti adalah fokus pada pelanggan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

Salah satu perusahaan listrik negara (BUMN), yang mengurus semua aspek kelistrikan yang berada tergabung dalam PT. PLN Wilayah Sumatera Barat adalah PT PLN (Persero) Area Bukittinggi. Tujuan utama PT. PLN (Persero) adalah memenuhi atau melayani kebutuhan masyarakat, dalam hal penerangan, karena listrik merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup manusia. Perusahaan yang unggul, terkemuka dan mutakhir dalam bisnis kelistrikan dan fokus dalam usaha untuk mengoptimalkan potensi insani. Peningkatan kualitas input, proses dan output produk dan jasa pelayanan secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil tinjauan yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi, maka terlihat kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi

masih kurang optimal, hal tersebut dapat terlihat dalam pencapaian kinerja karyawan pada tahun 2014 dan 2015 seperti yang tergambar pada tabel 1.

Tabel 1. Data penilaian kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi tahun 2014 dan 2015

Grade	Rentang Nilai	Hasil Pengukuran Sasaran Kinerja	Simbol	Tahun 2014		Tahun 2015	
				Semester I (Jan-Jun)	Semester II (Jul-Des)	Semester I (Jan-Jun)	Semester II (Jul-Des)
A	90-100	Pencapaian Luar Biasa (<i>Outstanding</i>)	OS	50%	58,3%	71,6%	38,3%
B	76-89	Memenuhi Persyaratan (<i>Meet Requirements</i>)	MR	35%	31,7%	28,3%	48,7%
C	60-75	Perlu pengembangan (<i>Need Improvement</i>)	NI	15%	10%	-	13%
Total Karyawan				60	60	60	60

Sumber: data primer PT. PLN Area Bukittinggi

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pencapaian kinerja meningkat dari semester I 2014 sampai semester I 2015. Hal ini dinilai dari disiplin kerja, ketelitian dan kecermatan kerja, produktivitas yang tinggi, kualitas kerja dan hasil kerja karyawan yang di input ke portal PT. PLN. Dengan persentase 50% lebih karyawan yang menduduki posisi pencapaian luar biasa (OR) walaupun masih ada beberapa orang karyawan yang menempati posisi *Need Improvement* (NI) pada semester I dan semester II tahun 2014. Pada semester II tahun 2015 terjadi penurunan kinerja karyawan yang menempati posisi *Outstanding* (OS). Walaupun dalam jumlah kecil, masih ada karyawan yang menduduki posisi perlunya pengembangan. Oleh karena itu kinerja dari PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi dianggap belum optimal.

Berdasarkan permasalahan di atas kinerja karyawan perlu ditingkatkan. Berhasil atau tidaknya perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor manusianya, yaitu pegawai PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi yang melaksanakan tugas

dan fungsi pelayanan. Baik dari pemberi wewenang dan tanggung jawab maupun pelaksana wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan pada uraian diatas, maka permasalahan yang terdapat pada naik turunnya kinerja karyawan dan subvariabel pada karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti banyaknya karyawan yang kurang mengetahui *goals* perusahaan, walaupun sudah ada pada buku pedoman perilaku PT. PLN. Kurangnya pelatihan pada karyawan, kesadaran untuk disiplin, kurangnya semangat kerja pada karyawan, dan banyak karyawan yang menyelesaikan tugas tidak tepat waktu.

Hal inilah yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian tentang sejauh mana hubungan antara implementasi *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Area Bukittinggi. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Praktik *Total Quality Management* (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT PLN (Persero) Area Bukittinggi)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang di atas maka penulis mengidentifikasi masalah yang terjadi pada penelitian ini hanya fokus pada Praktik *Total Quality Management* (TQM) PT PLN (Persero) Area Bukittinggi.

C. Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian ditetapkan agar dalam penelitian nanti terfokus pada pokok permasalahan yang ada beserta pembahasannya, sehingga diharapkan tujuan penelitian nanti tidak menyimpang dari sasarannya. Penulis menetapkan masalah pada Praktik *Total Quality Management* (TQM)

Dan bagaimana Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bukittinggi.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui usaha untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, maka perusahaan harus bisa mengoptimalkan praktik *Total Quality Management* (TQM) dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan?
2. Apakah kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan?
3. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan?
4. Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, kerjasama tim, adanya pendidikan dan pelatihan dan keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun secara parsial.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademimisi

- a. Dapat menambah wawasan baru tentang praktik antara *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

- b. Dapat mengetahui aplikasi praktik *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
- c. Dapat mendorong akademisi untuk melakukan pengembangan pendekatan inisiasi aplikasi praktik *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk membantu menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan *Total Quality Management* (TQM).
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan tentang peran penting *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Penulis

- 1) Dapat menerapkan ilmu yang diperoleh diperkuliahan dan membandingkan dengan yang ada dilapangan.
- 2) Dapat memperluas wawasan berfikir dan menambah pengetahuan, terutama mengenai *Total Quality Management* (TQM).

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1) Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil karya atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2012:7). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya (Wibowo, 2012:7).

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2012:95).

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu aktifnya 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. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Sutrisno, 2011).

Indikator pengukuran dari efektifitas dan efisiensi menurut Lawrence (2000):

- a) **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas juga mencakup keseluruhan fitur dan karakteristik produk/jasa yang di hasilkan karyawan yang mampu memuaskan kebutuhan yang dapat dirasakan langsung oleh konsumen. Dalam hal ini diperlukan aliran aktivitas sebuah organisasi yang dapat mencapai kualitas yang memengaruhi organisasi secara keseluruhan yang merupakan tugas yang dibutuhkan. Adanya aliran aktivitas sebuah organisasi untuk mencapai TQM, dengan suatu strategi yang berhasil dimulai dengan lingkungan organisasi yang membantu perkembangan kualitas yang diikuti oleh pemahaman prinsip kualitas; upaya untuk melibatkan para pekerja dalam aktivitas yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kualitas.
- b) **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Otoritas

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 kontribusinya (Sutrisno, 2011). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

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

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya efektifitas dan efisien, otoritas, disiplin dan inisiatif. Ada beberapa indikator pengukuran efisien dan efektifitas, diantaranya kualitas dan kuantitas. Dalam mencapai kualitas mutu yang baik perlu diperhatikan aliran aktivitas dalam perilaku organisasi, prinsip kualitas, pemenuhan pekerja, dan pada titik akhir kepuasan pelanggan. Hal ini perlu diperhatikan dan diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeharino, 2012:95).

Ukuran indikator kinerja membantu untuk mengetahui apakah organisasi dapat berkinerja dengan baik dan hal-hal penting apa saja yang harus di perbaiki agar organisasi dapat meningkatkan kinerjanya. Pada tahun 1988, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) dibentuk untuk mempromosikan *Total Quality Management* (TQM), anugrah ini diberikan kepada organisasi yang memenuhi berbagai kriteria dan persyaratan yang ditetapkan dalam kerangka pengukuran kinerja yang digunakan oleh *Malcolm Baldrige Award*. Adapun pengukurannya berfokus pada: 1) pendekatan, yaitu proses-proses yang digunakan dalam menjalankan organisasi, 2) implementasi, yaitu hal-hal yang dilakukan untuk merealisasikan pendekatan, dan 3) hasil, yaitu outcome dari pendekatan serta pelaksanaan. Misalnya dengan menggunakan skala dengan nilai maksimal 100 poin, kriteria-kriteria dapat dibagi menjadi tujuh aspek penilaian, yaitu: a) Kepemimpinan, b) Perencanaan strategis, c) Fokus pada

pelanggan dan pasar, d) Informasi dan analisis, e) Fokus pada sumber daya manusia, f) Manajemen proses, dan g) Hasil

2) TQM (*Total Quality Management*)

a. Definisi *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003:4). TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam filsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005: 22).

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO), TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus.

Menurut Nursya'bani, TQM adalah sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus-menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai dari peningkatan kualitas produk adalah kepuasan konsumen. Sedangkan menurut Kuat Ismanto, TQM adalah manajemen fungsional dengan pendekatan secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani.

Filosofi dari TQM sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjaannya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama *total quality management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha, 2008:4).

b. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nursya'bani (2006: 52), yaitu :

1) Fokus pada pelanggan

Dalam organisasi TQM, pelanggan internal dan pelanggan eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi TQM, pelanggan internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau

melebihi kualitas yang telah ditentukan pelanggan, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level.

3) Pendekatan ilmiah

Segala aktivitas organisasi TQM terutama menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa di pertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat.

4) Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses pengembangan kualitas, penciptaan nilai, tujuan dan sistem (Ahire, et al.: 1996).

5) Kerjasama tim

Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama dari seluruh elemen yang terkait, baik kerjasama antar elemen internal organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan/proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu terus di perbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas.

7) Pendidikan dan latihan

Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan

dalam rangka pengembangan kualitas (Banks:1989). Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja (Wilson:1991). Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan tanggung jawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan ketelibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu pada standard proses yang telah ditentukan.

9) Kesatuan tujuan

Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini bukan berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja

Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada mereka dalam pengambilan keputusan, control terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan pelanggan (Evans dan Lindsay: 1996)

3) Elemen Pendukung TQM

Menurut Natha (2008), agar sukses dalam menerapkan TQM, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu: (1) Etika, (2) Integritas, (3) Kepercayaan, (4) Pendidikan dan Pelatihan, (5) Kerjasama Tim, (6) Kepemimpinan, (7) Komunikasi, dan (8) Penghargaan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Etika

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ini seperti dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perorangan.

2) Integritas

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3) Kepercayaan

Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenalkan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang

dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk TQM.

4) Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan.

5) Kerjasama tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja

lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6) Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

7) Komunikasi

Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. TQM yang sukses menuntut komunikasi dengan dan diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses TQM. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

8) Penghargaan

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ini sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang

memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para kontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan-diri, produktifitas, mutu dan jumlah karya yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontributor tersebut.

d. Manfaat *Total Quality Management* (TQM) bagi Karyawan

Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh positif yang pada akhirnya akan memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri. Menurut M.N Nasution (2005) beberapa manfaat TQM bagi karyawan antara lain:

- 1) Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, product features, dan serviceability.
- 2) Penyimpangan yang dapat di hindarkan pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pekerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- 3) Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara dapat merepons kebutuhan pelanggan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

e. Indikator *Total Quality Management* (TQM)

Adanya empat dari sepuluh indikator TQM berdasarkan karakteristik yang dikembangkan Goetsch dan Davis dalam Nursya'bani (2006). Terdiri dari fokus pada pelanggan, kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, yang terakhir keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dari empat macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1) Fokus Pada Pelanggan

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah (Tjiptono,2003) :

- a) Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- b) Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
- c) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
- d) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word-of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan.
- e) Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.
- f) Laba yang diperoleh dapat meningkat

Pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Ada beberapa unsur yang penting di dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu :

- a) Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan.
- b) Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan sangat penting.
- c) Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus-menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal. (Tjiptono, 2003)

Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam TQM, maka dalam suatu perusahaan harus memiliki fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memproduksi produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Tjiptono, 2003). Agar perusahaan dapat merumuskan formula produk yang dapat memuaskan pelanggan maka harus dilakukan observasi terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan interaksi antara karyawan dengan pelanggan.

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2003):

- a) Visi, komitmen, dan suasana
- b) Penjajaran dengan pelanggan
- c) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
- d) Memanfaatkan informasi dari pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- e) Mendekati para pelanggan

- f) Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus
- g) Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan

2) **Kerjasama Tim**

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM.

Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya di bentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah:

- a) Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
- b) Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan lebih baik daripada jumlah bagian anggota (anggota individual).
- c) Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
- d) Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu di perlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. King (dalam Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 2003:168) menganjurkan delapan strategi yang ia sebut sepuluh perintah tim (*ten team commandments*) untuk meningkatkan kinerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Delapan strategi itu adalah saling ketergantungan, perluasan tugas, penjajaran, bahasa yang umum, kepercayaan, kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata, keterampilan pemecahan masalah dan keterampilan menangani konflik.

3) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis (Nasution, 2005).

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Nasution, 2005).

Terdapat lima faktor penyebab diperlukannya pendidikan dan pelatihan (Tjiptono, 2003), yaitu :

a) Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari angkatan kerja tersebut. Oleh karena itu kualitas angkatan kerja merupakan hal yang penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berpikir,

mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti itu potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

b) Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

c) Perubahan yang cepat dan terus-menerus

Di dunia ini tidak ada satu hal pun yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang masih baru ini mungkin besok pagi sudah menjadi usang. Dalam lingkungan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut.

d) Masalah-masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu objek ke objek yang lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset atau oleh penemu individual. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua dari proses tersebut adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses

pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan ke dunia untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing. Tahap kedua ini tidak akan berlangsung dengan baik bila para karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk menggunakannya secara efisien dan efektif. Teknologi tanpa didukung oleh adanya karyawan yang memahami cara penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi besar pada peningkatan produktivitas. Hambatan utama terhadap efektivitas proses alih teknologi adalah ketakutan (kekhawatiran) akan perubahan dan ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

e) Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting dewasa ini. Oleh karena kerja sama tim merupakan unsur pokok dari TQM, maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin dibutuhkan pelatihan, komitmen, dan perhatian. Pelatihan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut: a) Mengurangi kesalahan produksi, b) Meningkatkan produktivitas, c) Meningkatkan/memperbaiki kualitas, d) Mengurangi tingkat *turnover*, e) Biaya staf yang lebih rendah, f) Mengurangi kecelakaan, g) Meminimisasi biaya asuransi, h) Meningkatkan fleksibilitas karyawan, i) Respon yang lebih baik terhadap perubahan, j) Meningkatkan komunikasi, k) Kerja sama tim yang lebih baik, l) Hubungan karyawan yang lebih harmonis, m) Mengubah budaya perusahaan dan, n) Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas

Sering ada yang berpendapat bahwa pelatihan hanya berkaitan secara langsung dengan pekerjaan. Edward Deming menyatakan bahwa apabila pelatihan terlalu difokuskan pada aplikasi langsung merupakan pandangan yang keliru. Berbagai macam pembelajaran dapat memberikan keuntungan yang tidak dapat diprediksi (Tjiptono, 2003).

4) Pelibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

TQM (*Total Quality Management*) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun kedua konsep ini adalah dua hal yang sangat berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Tjiptono, 2003).

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan hal-hal berikut (Nasution, 2005):

- a) Adanya keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab pada karyawan.
- b) Melatih penyelia dan karyawan mengenai cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
- c) Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan manajer dan penyelia kepada karyawan.
- d) Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi yang perlu diberikan.

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan. Secara tradisional, bekerja keras dipandang sebagai jalan menuju sukses. Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses, yaitu bahwa kesuksesan dicapai tidak hanya dengan kerja keras, tetapi juga dengan kerja tangkas, aspek inilah yang sering dilupakan oleh kita.

Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) untuk pekerjaan pada bagian personalia atau sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2003):

- a) Kualitas pekerjaan pada waktu pertama.
- b) Fokus pekerjaan.
- c) Pendekatan strategi yang menyeluruh untuk perbaikan.
- d) Perbaikan secara terus-menerus sebagai cara untuk hidup.
- e) Saling respek diantara karyawan dan mengutamakan tim kerja.

Pada saat pertama bekerja diusahakan hasil setiap pekerjaan harus berkualitas. Setiap kegiatan harus difokuskan untuk memenuhi harapan pelanggan. Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam memotivasi dan produktivitas, seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan mengarah pada karyawan untuk membantu dirinya sendiri, saling membantu, dan membantu perusahaan.

Hal inilah yang menyebabkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan sangat efektif dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan yang tinggi,

selain itu pelibatan dan pemberdayaan karyawan juga dapat menimbulkan rasa memiliki dari karyawan terhadap suatu pekerjaan yang pada gilirannya mengarah pada keinginan karyawan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, menanggung resiko dalam usaha perbaikan, dan menyampaikan ketidak setujuannya.

3. Peranan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja

Menurut Bhat dan Cozzalino yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:14) secara garis besar peranan *Total Quality Management* (TQM) mencakup:

- 1) Manajemen puncak harus menjadikan TQM sebagai prioritas utama kinerja, organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan yang terpenting menunjukkan komitmen terhadap TQM melalui aktivitas mereka.
- 2) Kinerja karyawan dan budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Organisasi harus diubah pradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
- 3) Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan karyawan untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
- 4) Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, di pantau, dan disesuaikan atas dasar hasil dan analisis pengukuran.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Mega Oktaviani (2012) Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Bandung. PT Kereta Api (Persero) Bandung melakukan pengendalian mutu produk melalui pengendalian mutu yang tidak sesuai, melakukan tindakan korektif dan tindakan pencegahan serta melakukan perbaikan berkesinambungan. Hal ini dilakukan untuk dapat mempertahankan keunggulan mutu yang dimiliki perusahaan dan untuk mempertahankan keunggulan daya saing perusahaan.

Musran Munizu (2010), Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin tentang pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa praktik TQM terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor kepemimpinan (*leadership*) manajemen yang diwujudkan dalam bentuk dukungan yang kuat adalah sangat penting bagi keberhasilan implementasi praktik TQM.

Prof.Dr. Mermet Karahan 2012 dengan judul *The Determination of the Effect Level On Employee Performance of TQM: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey*. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan tingkat kepuasan pegawai dipengaruhi oleh tempat mereka bekerja.

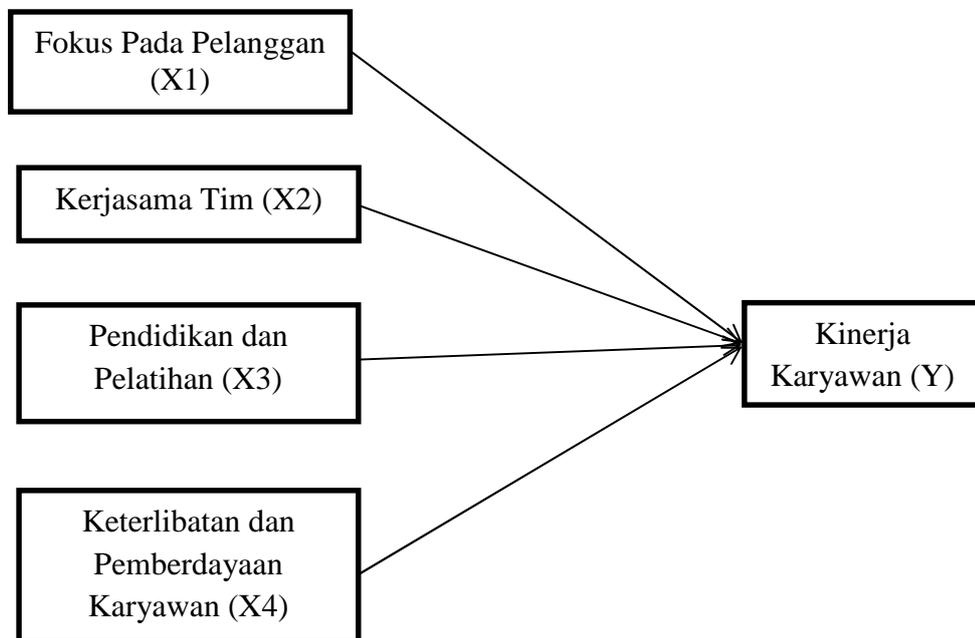
Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Mega Oktaviani (2012)	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM)</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Bandung	Analisis Jalur	Variabel <i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Musran Munizu (2010)	Praktik <i>Total Quality Management (TQM)</i> Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)	SEM	Variabel perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Prof. Dr. Mehmet Karahan (2012)	<i>The Determination of the Effect Level On Employee Performance of TQM: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey</i>	Analisis Multivariat	1.TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2.Tingkat kepuasan pegawai dipengaruhi oleh tempat mereka bekerja.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan bagaimana unsur TQM mempengaruhi kinerja karyawan dari sisi produktivitas kerja. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka dalam penelitian ini, seperti tersaji dalam gambar berikut :

Gambar 1. Kerangka Konseptual



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

1. Interaksi antara penerapan fokus pada pelanggan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
2. Interaksi antara penerapan kerjasama tim (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
3. Interaksi antara penerapan pendidikan dan pelatihan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
4. Interaksi antara penerapan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data, dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Analisis data dengan menggunakan model regresi linier berganda menghasilkan nilai Adjusted R Square 0,261. Nilai Adjusted R Square menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan (X1), kerjasama tim (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4) sebagai variabel independen, mampu menjelaskan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi sebagai variabel dependen sebesar 26,1% dan sisanya 73,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.
2. Variabel fokus pada pelanggan (X1), kerjasama tim (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi.
3. Secara parsial variabel, fokus pada pelanggan (X1) dan pendidikan dan pelatihan (X3), berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi. Tetapi lain halnya dengan variabel kerjasama tim (X2), dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4). Secara parsial kedua variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bukittinggi.

4. Dari hasil penelitian, keempat variabel independen dalam penelitian ini menjelaskan kinerja karyawan sebesar 26,1% diantara sepuluh unsur TQM, penelitian ini menguraikan empat variabel saja. sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa mungkin 73,9% dapat dijelaskan oleh keenam unsur TQM lainnya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran kepada pimpinan PT. PLN dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya:

1. Meningkatkan dan mengutamakan kerjasama tim dalam mencapai tujuan organisasi terutama pelaksanaan aktifitas yang mendukung penerapan TQM.
2. Anggota kelompok harus bicara tentang konflik dan ketidaksetujuan sampai semua anggota kelompok mencapai paham.
3. Harus diadakan pertemuan kelompok secara teratur dan setiap orang harus menghadirinya agar terbentuknya kerjasama tim yang solid.
4. Dalam menerapkan TQM, perlu partisipasi penuh dari karyawan dan atasan karena hal ini menjadi kunci utama dalam pencapaian produktivitas, efisiensi, dan efektifitas mutu produk.
5. Karyawan harus menyatakan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka.
6. Perusahaan harus lebih mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola kualitas.