

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Kualitas**

Kualitas dalam pandangan konsumen memiliki karakteristik yang berbeda-beda antara satu konsumen dengan konsumen lainnya. Menurut *American Society for Quality* (ASQ: [www.asq.org](http://www.asq.org)) dalam buku Heizer & Render (2015: 244), menjelaskan bahwa kualitas adalah keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa yang mengandalkan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan dan tersirat.

Adapun menurut J.M Juran mutu (kualitas) adalah keistimewaan produk yang menjawab kebutuhan konsumen, mutu adalah bebas dari cacat dan mutu adalah kesesuaian dengan tujuan penggunaan, Murdifin & Mahfud (2014).

Menurut Garvin dan Davis dalam Nasution (2015: 2) menyatakan, bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses, dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

##### **2.1.1.1 Indikator Kualitas**

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, beberapa pakar mendefinisikan kualitas/mutu secara beragam menurut sudut pandangnya masing-masing, begitu pula dengan dimensi kualitas. David A. Gavin dalam Nasution (2015: 3) mengemukakan delapan indikator yang dapat digunakan untuk menganalisis mutu, yaitu:

1. Performa (*performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2. Keistimewaan (*features*)

Keistimewaan merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan pengembangannya.

3. Keandalan (*reliability*)

Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara periode tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk, misalnya keandalan mobil adalah kecepatan.

4. Konformasi (*conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan berdasarkan keinginan pelanggan. Konformasi ini merefleksikan derajat dimana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang sudah ditetapkan, serta sering didefinisikan sebagai konfrontasi terhadap kebutuhan (*conformance to requirements*).

5. Daya tahan (*durability*)

Daya tahan merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari suatu produk.

6. Kemampuan pelayanan (*serviceability*)

Kemampuan pelayanan adalah karakteristik yang berkaitan dengan kesopanan atau kecepatan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.

#### 7. Estetika (*aesthetics*)

Estetika merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual. Maka estetika dari suatu produk lebih banyak berkaitan dengan perasaan pribadi dan mencakup karakteristik tertentu seperti keelokan, kemulusan, suara yang merdu, selera, dan lain sebagainya.

#### 8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

Kualitas yang dipersepsikan dalam hal ini bersifat subjektif, dimana berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti harga diri. Hal ini dapat juga berupa karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name-image*).

### 2.1.1.2 Perspektif Kualitas

Garvin dalam Nasution (2015: 5) mengidentifikasi adanya lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*.

#### 1. *Transcendental approach*

Pendekatan ini, kualitas dapat dirasakan atau diketahui, namun sulit untuk dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari dan seni rupa. Selain itu, perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat belanjanya yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain sebagainya.

## 2. *Product-based approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.

## 3. *User-based approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakannya, dari produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang akan dirasakannya.

## 4. *Manufacturing-based approach*

Dalam perspektif ini memiliki sifat dan terutama memperhatikan praktik-praktik rekayasa dan pemanufakturan serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitas bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yaitu sering kali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Jadi, yang menentukan kualitas adalah

standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

#### 5. *Value-based approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harga, kualitas didefinisikan sebagai “*affordable excellence*”. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

Perbedaan pandangan terhadap kualitas sebagaimana diuraikan di atas dapat bermanfaat dalam mengatasi konflik-konflik yang terkadang timbul di antara para manajer dalam departemen fungsional yang berbeda-beda.

#### **2.1.2 *Total Quality Management (TQM)***

Pendapat ahli mengenai *Total Quality Management* sangat beragam. Menurut Nasution (2015: 17) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Definisi lainnya diungkapkan oleh Krajweski dan Ritzman dalam Fathoni (2017) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* adalah paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan

perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Adapun menurut Chairany dan Wahyuni dalam Pratama & Maghfiroh, (2016) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi.

#### **2.1.2.1 Konsep *Total Quality Management***

Menurut Bounds yang dikutip oleh Nasution (2015: 23) menjelaskan bahwa pada dasarnya konsep dari *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang bisa diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan kepada pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan lain sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas dibutuhkan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan serta pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan. Dalam perbaikan produk secara berkelanjutan akan dapat memuaskan pelanggan.

#### **2.1.2.2 Karakteristik *Total Quality Management***

Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015: 18) mengungkapkan ada sepuluh yang menjadi karakteristik *Total Quality Management* ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal adalah *driver*. Karena pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan pelanggan.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang telah di desain. Maka, data ini diperlukan dan dipergunakan dalam penyusunan patok duga (*benchmark*), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

*Total Quality Management* adalah sebuah paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Dengan demikian dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan baik.

5. Kerja sama tim (*team work*)

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina dengan baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan organisasi selalu memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan adalah faktor yang fundamental. Karena setiap orang diharapkan dan

didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang yang ada di dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah adalah unsur yang sangat penting. Hal ini disebabkan karena unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut adalah hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

#### 9. Kesatuan tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Karena, setiap usaha yang dilakukan dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang dapat berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah

dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

### **2.1.2.3 Indikator *Total Quality Management***

Indikator TQM menurut Tjiptono & Diana dalam Alhudri & Heriyanto (2015) adalah sebagai berikut:

#### 1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian yang diberikan akan difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi / perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya supaya bisa memuaskan. Dimana produk atau jasa yang sudah dibuat serta diberikan kepada pelanggan harus sesuai dengan harapan para pelanggan.

Adapun indikator dari fokus pada pelanggan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Identifikasi kebutuhan pelanggan
- b. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan
- c. Membina hubungan langsung dengan pelanggan

#### 2. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dari memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang

ada di organisasi atau perusahaan perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat.

Adapun indikator dari perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Penetapan target perbaikan berkelanjutan
- b. Mempertimbangkan masukan pelanggan
- c. Perbaikan terus menerus

### 3. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya sebuah keputusan yang baik, rencana yang baik, ataupun perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Adapun indikator dari keterlibatan dan pemberdayaan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengolah semua aspek kualitas
- b. Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proporsional
- c. Peran serta semua karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas

### 4. Pendidikan dan pelatihan

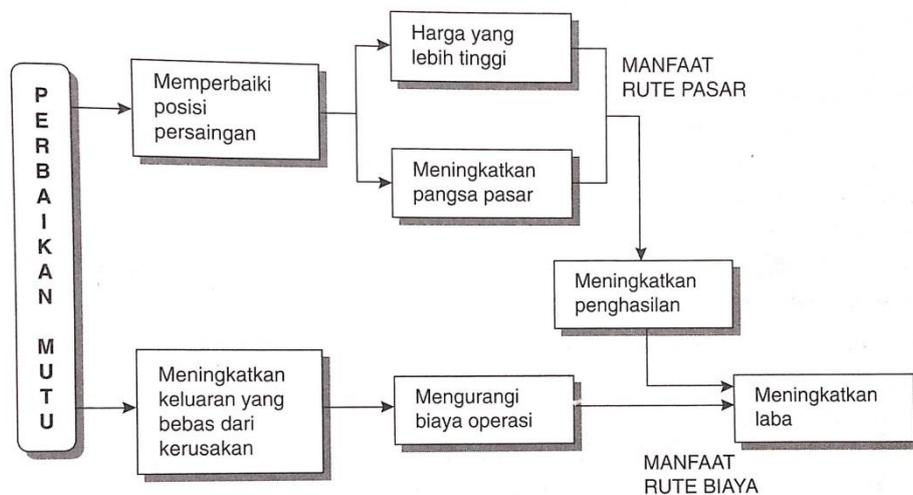
Dewasa ini semakin terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang berkaitan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Karena dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Adapun indikator dari pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Pengolahan program pelatihan dan pengembangan telah sesuai prinsip-prinsip kualitas
- b. Pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada semua karyawan
- c. Memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik

#### **2.1.2.4 Manfaat *Total Quality Management***

Penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh perusahaan dan dilakukan secara efektif dan efisien akan membawa pengaruh yang positif bagi perusahaan dan pada akhirnya akan memberikan manfaat. Menurut Stephen yang dikutip dari Nasution (2015: 35) ada beberapa manfaat dari penerapan Total Quality Management bagi perusahaan, yaitu:



**Gambar 2.1**  
**Manfaat *Total Quality Management***

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai kinerja karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Affandi (2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Adapun menurut Simanjutak dalam Widodo (2015: 131) kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atau tugas tertentu yang dilaksanakan. Simanjutak juga mengartikan bahwa kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono dalam Mahfiza (2019) menjelaskan bahwa Kinerja atau dalam bahasa Inggris itu performance, yakni:

hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **2.1.3.1 Indikator Kinerja**

Menurut Kasmir (2019: 38), kinerja dapat diukur atau dinilai dengan beberapa indikator, yaitu:

#### **1. Kualitas (mutu)**

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas atau mutu dari suatu pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya.

#### **2. Kuantitas (jumlah)**

Untuk mengukur suatu kinerja dapat dilakukan dengan melihat dari kuantitas atau jumlah yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain, kuantitas adalah suatu produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

#### **3. Waktu (jangka waktu)**

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam arti yang lebih luas, ketepatan waktu adalah dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi yang dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas akan dijalankan. Maksudnya, dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerja dianggap kurang baik, dan begitupun sebaliknya.

#### 5. Pengawasan

Pada dasarnya situasi dan kondisi ini selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi buruk, ataupun sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dengan hal yang sudah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, maka setiap pekerjaan pun akan menghasilkan kinerja yang baik. Dan dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya, lalu jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Maksudnya, pengawasan ini sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering sekali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pemimpin. Dalam hubungan ini hubungan antar karyawan diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan

perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2019: 15), terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

#### **1. Kemampuan dan keahlian**

Kemampuan dan keahlian merupakan sebuah kemampuan atau skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang sudah ditetapkan. Maksudnya adalah, karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik akan memberikan kinerja yang baik, demikian pula dengan sebaliknya.

#### **2. Pengetahuan**

Maksud dari pengetahuan ini adalah mengenai pengetahuan pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik maka akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, dan begitu pula sebaliknya. Maksudnya adalah, dengan pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya.

#### **3. Rancangan kerja**

Rancangan kerja adalah sebuah rancangan kerja yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Maksudnya adalah jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan

pekerjaan tersebut secara tepat dan benar, begitu pun sebaliknya. Karena rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. Kepribadian

Merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Begitu pula sebaliknya, jika karyawan memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, karyawan akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pengerjaannya pun kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut memburuk.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja yaitu sebuah dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Semakin termotivasinya seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya jika makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya pun akan turun.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasi. Misalnya, untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis, dan diterapkannya gaya kepemimpinan tersebut memiliki alasan tertentu.

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau perasaan seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### 10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 11. Loyalitas

Loyalitas memiliki arti kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh meskipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.

## 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan sebagai kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain, komitmen adalah kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

## 13. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Dalam hal ini, disiplin kerja ini dapat berupa waktu atau pun disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti-peneliti terdahulu, dimana penelitian tersebut memiliki kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil dari penelitian ini akan digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi. Penelitian ini didasarkan atas persamaan variabel penelitian yakni implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini peneliti mengambil beberapa jurnal sebagai penelitian terdahulu yang dirasakan relevan, antara lain:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis/Judul/Tahun	Sumber	Variabel Penelitian	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Ali Fathoni / Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bumi Menara Internusa Surabaya / 2017	Jurnal EK BIS, Vol. XVII, No. 1, Maret 2017	Variabel dependen (X) : Total Quality Management (X): Kepemimpinan (X1), Perencanaan Strategis (X2), Fokus pada Pelanggan (X3), Informasi dan Analisis (X4), Manajemen SDM (X5), dan Manajemen Proses (X6)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang 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 di PT Bumi Menara Internusa Surabaya.
2.	Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, Abdul Choliq Hidayat / Pengaruh Perilaku Produktif dan <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU) /2020	Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis dan Manajemen, Vol. 5, No. 1, Februari 2020	Variabel dependen (X): Perilaku Produktif (X1), dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) (X2) Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Suwarno, Ronal Aprianto, Meta Suberthi / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan / 2020	Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9, No. 2, Juni 2020	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (TQM) (X1) dan Budaya Organisasi (X2)  Variabel Independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil perhitungan pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara TQM. Hasil perhitungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.
4.	Nhuke Selvia Christiani, Andrew Dwijanto Witjaksono / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo / 2019	Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas, Vol. 3, No. 2, September 2019	Variabel dependen (X): Total Quality Management (X)  Variabel Independen (Y) Kinerja Karyawan (Y)  Variabel Intervening (Z): Kepemimpinan (Z)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepemimpinan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara <i>total quality management</i> terhadap kinerja karyawan pada PT Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.
5.	Dessy Ekaviana, David Kaluge / Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan / 2019	Jurnal Akun Nabelo : Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif, Vol. 2, No. 1, Juli 2019	Variabel dependen (X): Kepuasan Kerja (X1), <i>Total Quality Management</i> (X2)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Total Quality Management</i> dan Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Layaman, Putri Fauziyah / Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan / 2018	Jurnal Al-Amwal, Vol. 10, No. 2, 2018	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (TQM) (X1) dan Sistem Penghargaan (X2)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>total quality management</i> (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7.	Mahfiza / Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT PLN (Persero) Cabang Gorontalo) / 2019	Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 15, No. 1, Juni 2019	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (X) yang meliputi: Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan proses berkesinambungan (X2) dan keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3)  Variabel Independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan <i>total quality management</i> (X) yang meliputi: Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan proses berkesinambungan (X2) dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Gorontalo.
8.	Hainaful Nabila / Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant PT Incasiraya / 2019	Vol. 2, No. 2, 5 Juni 2019	Variabel dependen (X): Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (X1), Implementasi <i>Total Quality Management</i> (X2)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM). Praktek manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dan implementasi <i>Total Quality Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
9.	I Zulkarnain, D Gemina, E Yuningsih / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Karyawan PT BCD Bogor / 2019	Jurnal Sosial Humaniora, Vol. 10, No. 1, April 2019	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (X) yang meliputi: Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan Berkesinambungan (X2), Pemberdayaan Karyawan (X3)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan	Objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah dari perolehan hitungan simultan hipotesis fokus pelanggan, pembaharuan berkelanjutan dan pemberdayaan SDM pengaruhi kinerja positif signifikan. Sedangkan perolehan hitungan parsial, fokus pada pelanggan, pembaharuan berkelanjutan pengaruhi kinerja positif signifikan. Sedangkan pemberdayaan SDM tidak signifikan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10.	Syamsul Alam, Hasbiyadi / Kepemimpinan dan Praktek <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja perbankan Syariah di Kota Makassar / 2021	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 11, No. 11, 2021	Variabel dependen (X): Kepemimpinan (X1), <i>Total Quality Management</i> (X2)  Variabel independen (Y): Kinerja (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah kepemimpinan dan praktek TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bank syariah di kota Makassar.
11.	I Wayan Suartina, Ni Nyoman Adityarini Abigoya Vena Swara, NI Luh Sri Astiti / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia / 2019	Jurnal Widya Manajemen, Vol. 1, No. 2, Agustus 2019, E-ISSN: 2655-9501	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (X)  Variabel independen (Y): Kinerja Perusahaan (Y)  Variabel Intervening (Z): Perilaku Produktif Karyawan (Z)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan. Perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dan Perilaku produktif karyawan memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan.
12.	Vera Sylvia Saragi Sitio / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada PT. Senator Internasional Indonesia / 2020	Jurnal Ilmiah M-Progress, Vol. 10, No. 2, Juni 2020	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (TQM) (X)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)  Variabel intervening (Z): Kepuasan Kerja	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh langsung yang signifikan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dengan kepuasan kerja. Terdapat juga pengaruh langsung yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pula pengaruh langsung yang signifikan <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap kinerja karyawan. Dan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.
13.	Johan K. Runtuk, Lina Hermawan / Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Kepuasan Karyawan PT. Nagai Plastic Indonesia / 2020	Journal of Industrial Engineering, Scientific Journal on Research and Application of Industrial System, Vol. 5, No. 2, September 2020	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (TQM) (X)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y1), Kepuasan Karyawan (Y2)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan TQM terhadap kinerja karyawan. Dan hasil temuan penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kepuasan karyawan.
14.	Justicia Rian Putri, Amie Kusumarwadhani / Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Hotel Lor In Di Surakarta) / 2017	Diponegoro Journal Of Management, Vol. 6, No. 4, 2017	Variabel dependen (X) : <i>Total Quality Management</i> (X): Fokus pada Pelanggan (X1), Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X3), Perbaikan Berkesinambungan (X4), Kepemimpinan (X5)  Variabel independen (Y): Kinerja Manajerial (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, perlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
15.	Vera Sylvias Saragi Sitio / Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pelita Air Service / 2018	Journal of Management and Business Review, Vol. 15, No. 2, 2018	Variabel dependen (X): <i>Total Quality Management</i> (X1), Gaya Kepemimpinan (X2)  Variabel independen (Y): Kinerja Karyawan (Y)	Variabel, objek penelitian dan metode penelitian.	Hasil penelitian ini adalah <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Dalam menjalankan bisnis di zaman sekarang, perusahaan harus bisa menghasilkan produk yang berkualitas supaya bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Selain hal tersebut, perkembangan perusahaan pada era zaman sekarang dituntut untuk bisa bertahan supaya bisa bersaing dengan perusahaan lainnya yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Agar perusahaan dapat bertahan, perusahaan harus memiliki produk penjualan yang terbaik. Produk yang baik merupakan produk yang memiliki jaminan mutu yang terbaik. Manajemen perusahaan pun harus bisa bekerja sama secara maksimal agar menghasilkan produk yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya, Pratama & Maghfiroh (2016).

Berbagai upaya perlu dilakukan oleh perusahaan ketika menghadapi para pesaing. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mempersiapkan sumber daya yang memiliki kompetensi dan kualitas. Karyawan yang memiliki kompetensi dan juga kualitas yang baik diharapkan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dengan hal tersebut, perusahaan dituntut untuk bisa melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sehingga perusahaan secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan, Sitio (2018).

Kinerja karyawan adalah sebuah unsur yang penting bagi sebuah perusahaan dikarenakan kinerja karyawan bisa menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Kinerja juga yaitu kualitas hasil kerja individu didalam perusahaan

dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang berlaku dalam suatu perusahaan, Layaman & Fauziyah (2018). Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Untuk mendapatkan hasil kinerja karyawan yang baik, salah satu alat manajemen kualitas yang dapat digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). Menurut Nasution (2015: 17) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Sejak awal tahun 1980-an *Total Quality Management* sudah mendapatkan perhatian yang besar dari para manajer karena terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Total Quality Management* adalah sebuah paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berusaha memaksimalkan daya saing perusahaan melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi, Krajewski dan Ritzman dalam Fathoni (2017). Penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh perusahaan dan dilakukan secara efektif dan efisien akan membawa pengaruh yang positif bagi perusahaan dan pada akhirnya akan memberikan manfaat.

Adapun indikator TQM menurut Tjiptono & Diana dalam Alhudri & Heriyanto (2015) ialah sebagai berikut:

#### 1. Fokus pada Pelanggan

Adapun indikator dari fokus pada pelanggan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Identifikasi kebutuhan pelanggan
- b. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan
- c. Membina hubungan langsung dengan pelanggan

#### 2. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Adapun indikator dari perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Penetapan target perbaikan berkelanjutan
- b. Mempertimbangkan masukan pelanggan
- c. Perbaikan terus menerus

#### 3. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Adapun indikator dari keterlibatan dan pemberdayaan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengolah semua aspek kualitas
- b. Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proporsional
- c. Peran serta semua karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas

#### 4. Pendidikan dan pelatihan

Adapun indikator dari pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan pada penelitian Alhudri & Heriyanto (2015) yaitu:

- a. Pengolahan program pelatihan dan pengembangan telah sesuai prinsip-prinsip kualitas
- b. Pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada semua karyawan
- c. Memberikan pembelajaran manajemen untuk membuat keputusan yang baik

Selain hal tersebut, dalam mengukur kinerja karyawan tentunya dibutuhkan indikator dari kinerja karyawan itu sendiri, dari uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Kasmir (2019: 38) bahwa kinerja memiliki enam indikator, yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu
4. Penekanan biaya
5. Pengawasan
6. Hubungan antar karyawan

Menurut Eddy dalam Ekaviana & Kaluge (2019) terkait dengan kinerja karyawan, sebenarnya penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan secara terencana dan terarah dapat diharapkan untuk membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Semakin sering suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja karyawan, maka perusahaan dapat lebih bisa meningkatkan kinerja karyawannya dan peningkatan kinerja tersebut akan berdampak pada peningkatan mutu perusahaan, Ekaviana & Kaluge (2019).

Berkembangnya persaingan global yang semakin tajam ini menuntut perusahaan yang sudah ada supaya tetap bersaing dan bisa bertahan dengan perusahaan baru namun tetap memperoleh keuntungan, persaingan global ini memberikan banyak pilihan terhadap konsumen, dimana konsumen semakin mempertimbangkan biaya, nilai dan manfaat dari sebuah produk. Sehingga setiap perusahaan memiliki keahlian dan juga peluang yang ada untuk dapat meningkatkan efisiensi dan juga efektifitas dalam menjalankan pekerjaannya. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen dari sumber daya alam, proses dan lingkungannya adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*. Dengan adanya *Total Quality Management* perusahaan bisa untuk mengevaluasi kinerja karyawannya, sehingga perusahaan bisa segera memperbaiki jika terdapat suatu sistem yang salah di suatu perusahaan, Pratama & Maghfiroh (2016).

Banyak sekali penelitian yang mengambil tema *Total Quality Management* ini, seperti yang dilakukan oleh Fathoni (2017) yang menyatakan bahwa TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bumi Menara Internusa Surabaya. Hal ini juga didukung oleh Christanti & Witjaksono (2020) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Ekaviana & Kaluge (2019) menyatakan bahwa *Total Quality Management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dengan semakin meningkatkan nilai *Total Quality Management* maka akan memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada beberapa hasil temuan penelitian sebelumnya, dapat disinyalir bahwa praktik TQM pada dasarnya memberikan dampak kepada tingkat kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dengan adanya hasil yang dipercaya sangat berpengaruh antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian pada PT Nata Bersaudara Sejahtera Tasikmalaya. Selain hal tersebut, perusahaan masih tidak mengetahui secara pasti bahwa TQM ini dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dikarenakan penerapan TQM yang baik dapat mampu meningkatkan kinerja karyawan.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu, diduga fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan PT Nata Bersaudara Sejahtera Tasikmalaya.