

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORITIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 *Total Quality Management***

###### **2.1.1.1 *Pengertian Total Quality Management***

Menurut M.N. Nasution (2015:17) menguraikan bahwa Manajemen Kualitas Total bisa diartikan sebagai sebuah pendekatan dalam pengelolaan perdagangan yang bertujuan guna memaksimalkan kompetitivitas suatu badan usaha dengan melakukan perubahan produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungan secara terus-menerus.

Rusdiana (2014: 229) menyatakan bahwa Manajemen Kualitas Total adalah metode manajemen dan bukannya metode teknis untuk memastikan mutu produk dalam cakupan yang terbatas. Manajemen Kualitas Total menjadi pendekatan yang sangat berfokus pada pemanajemenan manusia. Untuk menerapkannya, diperlukan beragam transformasi besar dalam organisasi dan praktik manajemen, seperti visi, misi, orientasi strategis, serta beraneka ragam praktik manajemen penting lainnya.

Menurut S. Haris & Tanpubolon (2022) TQM merupakan suatu metode pengelolaan sebuah badan usaha yang berfokus pada kualitas, dan pelaksanaannya dilandasi peran dari keseluruhan individu yang merupakan bagian dari badan usaha tersebut.

Menurut Hadari Nawawi dalam Saril (2019) *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merujuk pada manajemen fungsional, di mana pelaksanaannya dilakukan menggunakan pendekatan yang berkesinambungan dan berpusat pada kemajuan kualitas, supaya dapat menghasilkan produk selaras dengan mutu pengabdian masyarakat dalam melaksanakan tugas pelayanan publik (*community development*). Kemunculan konsep ini berasal dari pandangan yang menyatakan bahwa manajemen merupakan tahapan-tahapan ataupun rangkaian aktivitas untuk mengintegrasikan sumber daya milik perusahaan, yang harus pula diintegrasikan ke dalam setiap fase penerapan fungsi manajemen untuk mencapai keberhasilan pekerjaan yang dapat dilaksanakan sebagai suatu operasi produksi yang berkualitas.

Saril (2019) menjelaskan Total dalam TQM berarti segala sesuatu ataupun berbagai kegiatan yang dilakukan oleh seluruh individu (SDM) dalam sebuah instansi. Melalui pengelolaan TQM yang dilakukan dengan baik, maka mutu dari layanan ataupun barang hasil produksi bisa semakin meningkat. TQM merupakan model manajemen yang mencakup proses kerja, supaya tiap-tiap individu dalam sebuah badan usaha bersedia untuk senantiasa bekerja secara maksimal demi mencapai kesuksesan. TQM bukanlah aturan ataupun ketetapan yang kaku dan wajib untuk diikuti, namun merupakan seperangkat langkah-langkah dan rangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengupayakan peningkatan kinerja serta kualitas kerja.

### **2.1.1.2 Fungsi dan Tujuan *Total Quality Management***

Mengutip pendapat dari Saril (2019) dapat diketahui, *Total Quality Management* (TQM) merujuk pada sebuah metode untuk mengendalikan kualitas, yang kemunculannya didasari pandangan bahwa pemenuhan kebutuhan pembeli dengan cara terbaik adalah elemen kunci dari setiap perusahaan bisnis. Hal tersebut bisa diwujudkan melalui pengembangan budaya kerja organisasi ke arah yang lebih baik. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di berbagai badan usaha menunjukkan kinerja yang sangat efektif, terutama pada aspek sistem manajemen yang bertujuan untuk menambah mutu produk, agar pelanggan dapat menerima dan menghindari kesalahan serius.

Manajemen kualitas total (TQM) diterapkan dengan tujuan agar pemenuhan kebutuhan konsumen bisa dilakukan seefektif mungkin. Selain itu, jika diamati secara lebih mendalam, TQM memiliki tujuan utama untuk mendorong peningkatan kualitas kerja, menambah produktivitas dan optimalisasi operasional dari sebuah badan usaha. Penerapan TQM bisa dikatakan berhasil apabila mutu pekerjaan bisa semakin meningkat menjadi lebih baik dari sebelumnya, bertambahnya tingkat produktivitas yakni ditandai dengan semakin banyaknya *output* produk/jasa yang dihasilkan secara efisiensi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa operasional produksi hanya memerlukan pembiayaan yang sangat sedikit, sehingga bisa dinyatakan bahwa *input* lebih rendah daripada *output*.

### **2.1.1.3 Konsep *Total Quality Management***

*Total Quality Management* mengacu pada prosedur pemanajemenan yang lebih terfokus pada seluruh individu dan pekerja dalam sebuah organisasi, dan tujuan penggunaannya ialah sebagai upaya peningkatan nilai bagi konsumen melalui pengeluaran yang lebih rendah daripada nilai produk. Nasution, MN (2015: 23) menegaskan bahwa konsep ini menuntut agar seluruh individu yang menjadi bagian dari organisasi harus berkomitmen terhadap semua komponen manajemen organisasi..

Pada hakikatnya konsep dalam TQM memuat tiga komponen (Bounds et al., dalam M.N. Nasution 2015: 23), yakni terdiri dari:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan merupakan kebermafaatan yang dirasakan seorang konsumen setelah menggunakan sebuah produk, yang didapatkannya melalui pengorbanan tertentu, seperti mengeluarkan sejumlah biaya. Strategi ini dilakukan oleh sebuah badan usaha melalui pemberian nilai kepada pelanggannya, misalnya dengan menyediakan berbagai fitur produk, metode pengiriman, layanan, serta sejumlah hal lainnya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasi terfokus pada upaya pemberian nilai kepada konsumen. Sejumlah aspek yang tercakup dalam sistem ini yaitu meliputi pegawai, bahan dasar, alat produksi, metode operasi, pelaksanaan pekerjaan, alur proses kerja, persebaran informasi, serta pengambilan keputusan.

### 3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Peningkatan mutu produk ataupun layanan menjadi hal yang penting untuk selalu diperbarui karena keinginan konsumen terus berubah-ubah. Maka dari itu, komitmen berkelanjutan sangat diperlukan dalam mengevaluasi mutu dari layanan ataupun barang hasil produksi. Melalui upaya peningkatan kualitas produk yang dilakukan secara berkesinambungan, akan menyebabkan pelanggan merasa puas terhadap barang ataupun layanan yang didapatkannya.

#### **2.1.1.4 Karakteristik *Total Quality Management***

Pada bagian di bawah ini akan diuraikan mengenai 10 karakteristik TQM berdasar pada pemikiran dari (Goetsch dan davis dalam M.N. Nasution 2015:18), yakni terdiri dari:

##### 1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan merujuk pada pihak yang akan melakukan pembelian terhadap sebuah produk dari suatu badan usaha. Oleh karenanya dalam menjalankan bisnis, layanan ataupun produk yang ditawarkan harus selalu berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan dari para pelanggan. Pelanggan yang dimaksud terdiri atas dua jenis yakni: 1) pelanggan eksternal, merupakan pembeli yang tidak memiliki keterkaitan dengan perusahaan, pihak ini menentukan seberapa baik layanan ataupun produk berdasar pada pengalamannya; 2) pelanggan internal adalah pihak yang berafiliasi dengan perusahaan dan bertanggung jawab atas mutu pekerja, aktivitas produksi, serta kondisi lingkungan terkait layanan

ataupun produk tertentu. Keduanya merupakan penggerak dalam *Total Quality Management*.

## 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Pada suatu badan usaha yang mengimplementasikan *Total Quality Management*, konsumen menjadi pihak penentu kualitas dari sebuah produk. Oleh karenanya, setiap badan usaha harus memiliki obsesi untuk menghasilkan produk ataupun layanan yang mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi dari para konsumennya. Dengan demikian, pegawai di setiap tingkatnya, dituntut untuk terus berusaha melakukan tugas dari pekerjaannya secara maksimal agar produk yang dihasilkan berkualitas unggul.

## 3. Pendekatan Ilmiah

Untuk mengimplementasikan *Total Quality Management*, pendekatan ilmiah menjadi elemen krusial, utamanya pada tahapan pendesainan proyek, penetapan keputusan, serta pemecahan persoalan. Sehingga melalui rangkaian tahapan ilmiah, data konkret yang didapatkan bisa digunakan untuk keperluan pemantauan prestasi, melakukan perbaikan, dan menyusun patok duga.

## 4. Komitmen Jangka Panjang

Dalam dunia usaha, TQM adalah sebuah cara pandang baru untuk mengelola bisnis. Maka dari itu, dalam penerapannya, budaya perusahaan juga harus berubah. Untuk mencapai keberhasilan implementasinya, komitmen jangka panjang sangat penting.

#### 5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Pada organisasi yang pengelolaannya masih memakai cara tradisional, sering kali persaingan antara tiap-tiap departemen di dalamnya sengaja diciptakan. Persaingan internal yang terjadi cenderung tidak menghabiskan sumber daya untuk memperbaiki kualitas, melainkan dapat semakin mendorong kompetitivitas organisasi di luar. Akan tetapi, pada organisasi yang dikelola memakai *Total Quality Management*, praktik kerja secara bersama-sama diposisikan sebagai sebuah hal yang sangat krusial dan harus diutamakan, contohnya melalui kolaborasi dengan *supplier*, pemerintah, dan komunitas lainnya.

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Seluruh layanan serta barang tertentu yang ditawarkan oleh sebuah badan usaha, dihasilkan melalui rangkaian tahapan dalam suatu sistem juga lingkungan. Oleh karenanya, harus ada perbaikan sistem yang digunakan secara berkelanjutan untuk meningkatkan mutu produk.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Pada masa sekarang ini, tidak sedikit badan usaha yang memandang remeh terhadap kebutuhan pegawainya akan pelatihan dan pendidikan. Mereka memandang bahwa keberhasilan bisnis yang dijalankan hanya bergantung pada seberapa terampil seorang karyawan. Oleh karena itu, badan usaha yang memiliki pandangan demikian akan stagnan dan memiliki kompetitivitas rendah.

Berkebalikan dengan kondisi tersebut, pelatihan dan pendidikan sangat penting bagi perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management*. Semua individu yang merupakan bagian dari perusahaan dimotivasi agar bisa terus belajar lebih banyak lagi. Hal ini dikarenakan belajar adalah proses yang tidak mengenal usia. Bisnis memiliki kemampuan untuk mendorong peningkatan keterampilan teknis dan profesional dari setiap karyawannya melalui kegiatan belajar.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Bagi badan usaha yang menerapkan *Total Quality Management*, keikutsertaan dan pemberdayaan pegawai dalam rangkaian tahapan penentuan keputusan serta penyelesaian permasalahan adalah hal penting. Elemen-elemen tersebut bisa menambah rasa solidaritas dan tanggung jawab pegawai atas keputusan yang dibuatnya. Di samping hal tersebut, karena lebih banyak pihak yang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, komponen ini dapat membantu memperluas perspektif dan wawasan yang tersedia.

Namun, keikutsertaan dan pemberdayaan pegawai didapatkan dari proses pengendalian yang telah direncanakan dan dilaksanakan dengan baik. Cara yang digunakan untuk melaksanakan setiap tahapan tertentu, sebelumnya pasti sudah direncanakan dan dikendalikan seoptimal mungkin. Kaitannya dengan hal tersebut, karyawan adalah orang-orang yang mencari bagaimana cara untuk memastikan bahwa semua pihak dapat menuruti prosedur standar.

## 9. Kesatuan Tujuan

Agar penerapan TQM bisa dilaksanakan secara optimal, maka sebuah badan usaha wajib mempunyai satu set tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, penyelenggaraan suatu bisnis bisa dijalankan ke arah tujuan yang sama. Akan tetapi, melalui adanya kesatuan tujuan, tidak bermakna pihak pegawai ataupun manajemen menjadi wajib untuk senantiasa setuju tentang hal-hal tertentu, misalnya berkaitan dengan gaji serta keadaan tempat kerja.

## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Melibatkan dan memberdayakan pegawai, menjadi aspek krusial bagi organisasi yang menerapkan Manajemen Kualitas Total. Dua keuntungan utama dari melibatkan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Melibatkan pekerja mendorong semakin tumbuhnya “rasa memiliki” dan tanggung jawab akan sebuah kebijakan. Hal ini bisa terjadi dikarenakan dalam prosesnya, opini dari pihak-pihak yang memiliki keterkaitan secara khusus dengan lingkungan kerja dijadikan landasan untuk menetapkan kebijakan tersebut.
- b. Melibatkan pekerja juga bisa meningkatkan kecenderungan untuk membuat kebijakan dan perencanaan yang baik, serta dapat menghasilkan prosedur perbaikan yang efektif. Hal ini bisa terjadi karena dalam penentuannya, persepsi dan

pendapat dari pihak yang memiliki keterkaitan dengan kondisi di lapangan kerja didengar serta dijadikan acuan.

Pekerja harus terlibat dalam pemberdayaan dengan memiliki dampak yang signifikan. Menyusun tugas memungkinkan karyawan memutuskan bagaimana memperbaiki proses pekerjaan mereka dalam batas-batas yang jelas.

#### **2.1.1.5 Alat *Total Quality Management***

Jika memperhatikan penjelasan dari Jay Heizer & Barry Render (2015), terlihat adanya 7 alat yang umumnya dipakai pada pengimplementasian TQM, yakni mencakup:

1. Alat yang dipergunakan untuk menciptakan berbagai gagasan kreatif
  - a. Lembar Periksa (*Check Sheet*)

Formulir terstruktur yang dipakai sebagai sarana untuk mencatat data bisa disebut sebagai lembar periksa. Dengan mencatat, pola tertentu akan dapat dengan mudah dilihat saat data dikumpulkan.

- b. Diagram Pancar (*Scatter Diagram*)

Diagram pancar merupakan media yang dapat memperlihatkan hubungan antara dua penghitungan. Jika 2 item memiliki keterkaitan, ditandai dengan titik-titik data akan saling berdekatan membentuk sebuah grup. Jika sampel yang dihasilkan acak maka tidak asosiatif.

- c. Diagram sebab-akibat

Tujuan dari digunakannya diagram sebab-akibat adalah untuk melakukan identifikasi terhadap masalah kualitas dan menemukan bagian mana yang harus diperiksa secara lebih lanjut agar permasalahan tersebut tidak terulang kembali. Diagram ini memiliki nama lain pula yakni diagram Ishikawa dan diagram tulang ikan.

2. Alat yang dipergunakan untuk mengatur data

a. Grafik Pareto

Grafik Pareto adalah sebuah cara untuk menangani adanya kekeliruan dan kecacatan melalui pemberian bantuan agar perhatian tetap terpusat pada upaya pemecahan suatu permasalahan.

b. Diagram Alur (*Flowchart*)

*Flowchart* merupakan metode yang bisa dipakai untuk merepresentasikan suatu proses atau rangkaian kegiatan memakai kotak disertai garis. Manfaat dari pemakaian diagram ini adalah bisa menguraikan rangkaian proses secara lebih singkat, sehingga bisa didapatkan pemahaman yang mendalam.

3. Alat yang dipergunakan untuk melakukan identifikasi terhadap suatu permasalahan.

a. Histogram

Melalui penggunaan alat ini, data mengenai range nilai untuk perhitungan dan frekuensi munculnya tiap-tiap nilai. Sebaran dari suatu variabel bisa divisualisasikan memakai histogram. Selain hal tersebut, histogram menunjukkan nilai dan varians pengukuran yang paling umum.

b. Pengendalian Proses Statistik

Proses ini dilakukan guna mengawasi standar, mengukur, serta memilih dan melaksanakan langkah perbaikan barang dan jasa sedang berada pada tahap produksi..

#### **2.1.1.6 Indikator *Total Quality Management***

TQM adalah sebuah konsep yang bertujuan untuk menerapkan sistem manajemen mutu kelas dunia. Hal ini memerlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai organisasi. Menurut Hensler dan Brunell dalam Rawi Peba et al. (2021) ada empat indikator utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan

Ini adalah konsep di mana sebuah perusahaan atau organisasi berusaha untuk melakukan pemenuhan terhadap berbagai hal yang pelanggannya butuhkan dan harapkan. Kepuasan pelanggan tidak hanya terpaku pada kualitas jasa ataupun barang hasil produksi yang baik, namun berkaitan pula dengan pemberian pengalaman positif. Ini melibatkan komunikasi yang baik, memahami kebutuhan pelanggan, menanggapi umpan balik, dan memberikan solusi yang memuaskan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Merupakan nilai fundamental yang mengakui martabat dan nilai setiap individu, tidak peduli latar belakang, gender, atau status mereka. Menghormati setiap orang berarti mengakui hak mereka untuk dihargai, didengarkan, dan dihormati dalam segala interaksi dan keputusan yang diambil. Dalam

perusahaan, menghormati setiap individu bisa terlihat dari sikap dan perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap sesama individu yang terlibat dalam kegiatan perusahaan, baik itu karyawan, pelanggan, mitra bisnis, atau anggota masyarakat secara umum.

### 3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan yang memenuhi standar kelas dunia didasarkan pada fakta. Hal ini bermakna bahwa, tiap putusan yang ditetapkan selalu berdasarkan informasi nyata atau data konkret dan tidak hanya berdasar pada emosi saja. Terdapat 2 konsep utama yang memiliki keterkaitan dengan hal ini. Kesatu adalah prioritas, khususnya konsep bahwa tidak mungkin melakukan perbaikan pada seluruh aspek sekaligus, dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, melalui pemakaian data, manajemen, dan tim organisasi bisa memfokuskan upaya mereka pada keadaan kritis tertentu. Kedua, variabilitas ataupun kemampuan berubah dalam aktivitas dari seorang individu. Keberadaan data statistikan bisa menjadi alat untuk memberi wawasan mengenai keadaan yang cenderung terus-menerus mengalami perubahan, di mana hal ini merupakan bagian alami dalam sebuah badan usaha. Melalui cara ini, pihak manajemen bisa memprediksi hasil yang mungkin didapatkan dari tiap putusan ataupun langkah tertentu yang diambil.

### 4. Perbaikan Berkesinambungan

Merupakan prinsip yang mendasari filosofi manajemen seperti *Total Quality Management* (TQM) dan *Lean Management*. Ide utamanya adalah bahwa organisasi harus terus menerus berusaha untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan mereka secara berkelanjutan. Ini melibatkan identifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan kualitas secara terus menerus.

#### **2.1.1.7 Manfaat *Total Quality Management***

Menurut Masinambow & Karuntu (2019) bagi usaha yang menerapkan *Total Quality Management*, terdapat sejumlah manfaat yang kemudian berdampak pada semakin meningkatnya keuntungan dan kompetitivitas dari usaha tersebut.

Hondro et al. (2021) dalam jurnalnya beliau mengatakan bahwa TQM mendatangkan berbagai kebermanfaatan yang bisa dirasakan oleh badan usaha yang menggunakannya, yakni seperti berubahnya mutu layanan dan produk menjadi lebih baik, bertambahnya motivasi karyawan, peningkatan produktivitas, berkurangnya persentase kecacatan produk, biaya berkurang, serta masalah bisa terselesaikan dengan cepat. Pada saat yang sama, manfaat dari penerapan TQM juga dirasakan oleh para personel dari sebuah badan usaha, yakni meliputi pemberdayaan, pelatihan, dan kompetensi, serta apresiasi dan pengakuan yang lebih besar. Dari penerapan TQM, manfaat yang juga bisa didapatkan oleh suatu perusahaan di waktu mendatang ialah menjadikannya sebagai pionir dan tidak hanya mengikuti pihak lainnya, mempermudah menciptakan semangat tim, meningkatkan ketangguhan perusahaan dalam menagani berbagai kebutuhan konsumen dengan lebih baik, membantu perusahaan agar lebih siap dan mampu

menyesuaikan diri dengan tantangan yang ada, serta menyederhanakan relasi antar karyawan dari bagian-bagian yang tidak sama.

M.N. Nasution (2015: 202) menyatakan bahwa ada sejumlah manfaat yang bisa didapatkan dengan menerapkan *Total Quality Managemen*, yaitu:

1. Meningkatkan kepuasan konsumen.
2. Meminimalisir bahkan meniadakan kesalahan produksi yang menyebabkan pemborosan.
3. Meningkatkan motivasi kerja dan tanggung jawab karyawan.
4. Meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan keuntungan dan kompetitivitas.

Mengacu pada pemikiran dari Hardjosoedarmo (2014: 64), bisa dipahami bahwa penerapan TQM berdampak pada semakin loyalnya pegawai dengan instansinya dan mereka juga memandang bahwa keberhasilan instansinya adalah kesuksesan pribadi. Dengan demikian, pegawai akan sukarela melakukan pekerjaan untuk menghasilkan produk yang semakin berkualitas, tanpa ada paksaan dari pihak manajemen. Selain itu, dengan mengimplementasikan TQM, seorang pegawai baru dapat lebih mudah untuk menyesuaikan dirinya dengan budaya mutu dalam organisasinya. Hasilnya, *turnover*, absensi, dan aktivitas demo bisa semakin diminimalisir, bahkan sampai ditiadakan.

Sedangkan menurut Tjiptono (2015: 112) bahwa manfaat dari menerapkan TQM yaitu akan meningkatkan tingkat profitabilitas serta daya saing perusahaan tersebut, terdapat dua manfaat yang dijelaskan yaitu sebagai berikut:

1. Pasar sebagai rute pertama, kemudian harga pokok sebagai rute kedua. Cara ini menjelaskan organisasi dapat memperkuat posisi persaingannya sehingga lebih tinggi pangsa pasar dan harga jualnya. Keduanya dapat meningkatkan penghasilan sehingga perusahaan dapat memperoleh profit yang lebih tinggi.
2. Teknik kedua yaitu organisasi harus berupaya meningkatkan kualitas, sehingga kerugian dari produk yang dihasilkan dapat terhindar. Hal ini dapat menghemat pengeluaran operasional, dan profit yang diperoleh organisasi dapat lebih tinggi.

## **2.1.2 Kinerja Operasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja**

Dalam pernyataannya Tusri dalam Hondro et al. (2021) menjelaskan kinerja sebagai hasil yang bisa diraih pegawai secara perorangan ataupun dalam sebuah tim setelah menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, selaras dengan kewenangan serta tanggung jawabnya masing-masing, untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut menggunakan cara yang sah, tidak menyalahi aturan perundang-undangan, serta selaras dengan moralitas dan etika .

Suartina et al. (2019) menyatakan bahwa jika diterjemahkan dari kata asalnya yakni *performance*, kinerja memiliki arti sebagai hasil suatu pekerjaan, suatu rangkaian kegiatan pemanajemenan, ataupun akitvitas perusahaan pada umumnya, di mana hasil dari pekerjaan itu wajib secara khusus.

Ivancevich dalam Kasmir (2015: 183) secara lebih sederhana memaknai kinerja sebagai hasil pencapaian yang perusahaan inginkan. Dengan demikian,

kinerja bisa dinyatakan sebagai keberhasilan yang mampu s pihak tertentu capai setelah menyelesaikan tugas-tugasnya selaras dengan patokan ataupun kriteria tertentu, sehingga bisa dirasakan kepuasan kerja dan imbalan atas capaian tersebut.

Bintang (2020) memandang kinerja sebagai elemen utama yang harus bekerja seefektif mungkin supaya keseluruhan organisasi bisa mencapai sukses. Pengevaluasian kinerja kerja dari tiap-tiap karyawan di suatu organisasi bisa dilakukan melalui *performance appraisal*.

#### **2.1.2.2 Tujuan Kinerja**

Menurut Rivai dalam Ridwan & Apriliani (2021), kinerja umumnya bertujuan untuk:

1. Mendapatkan informasi mengenai seberapa tinggi prestasi yang telah dicapai karyawan.
2. Dijadikan dasar untuk memberikan imbalan yang sesuai dengan capaian karyawan, misalnya menaikkan upah ataupun memberi insentif.
3. Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai.
4. Mendorong peningkatan semangat untuk bekerja
5. Mendorong peningkatan etos kerja.
6. Digunakan sebagai acuan yang bisa digunakan untuk membedakan seorang pegawai dengan pegawai lainnya.
7. Memperkuat relasi antara perusahaan dengan pegawainya melalui kegiatan tukar pendapat mengenai kemajuan kerjanya

8. Sumber informasi untuk merencanakan pengembangan kompetensi dan kemampuan pegawai serta kariernya.
9. Membantu menentukan posisi pegawai yang sesuai dengan capai hasil kerjanya.
10. Digunakan sebagai alat yang bisa menunjukkan tingkatan kinerja.

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kasmir (2019:189) menguraikan adanya sejumlah faktor yang bisa memengaruhi kinerja, yaitu terdiri dari:

1. Keterampilan dan Kemampuan Khusus

Ini mencakup kemampuan teknis dan non teknis yang dimiliki individu untuk melaksanakan tugas. Keterampilan khusus adalah keahlian tertentu yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu.

2. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi dan pemahaman yang seorang individu miliki mengenai pekerjaannya, dan didapatkannya dengan mengikuti suatu pendidikan, pelatihan, atau pengalaman. Semakin dalam dan luasnya pengetahuan, memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

3. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan mengacu pada cara tugas-tugas pekerjaan diatur dan didefinisikan. Desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.

#### 4. Kepribadian

Sifat-sifat kepribadian seperti keterbukaan, ekstrover, dan stabilitas emosional dapat mempengaruhi bagaimana seseorang berinteraksi dengan rekan kerja dan menyelesaikan tugasnya.

#### 5. Motivasi Kerja

Munculnya dorongan internal yang mempengaruhi seberapa keras seorang individu bekerja dan seberapa bersemangat mereka dalam melakukan tugasnya, bisa disebut sebagai motivasi kerja. Faktor-faktor seperti tujuan pribadi, penghargaan, dan pengakuan memainkan peran penting dalam motivasi kerja

#### 6. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang atasan dapat mempengaruhi kinerja bawahannya. Pemimpin yang mendukung, inspiratif, dan mampu memberikan arahan yang jelas dapat meningkatkan kinerja tim.

#### 7. Gaya Manajemen

Gaya manajemen merujuk pada pendekatan yang diambil oleh manajer dalam mengelola tim mereka. Gaya manajemen yang berpartisipasi dan

mendukung bisa berdampak pada peningkatan kepuasan serta kinerja dari para pegawainya.

#### 8. Budaya Organisasi

Apabila didefinisikan, budaya organisasi dapat berarti sebagai nilai, kepercayaan, dan norma yang dipegang oleh suatu organisasi. Budaya yang positif dan mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktif.

#### 9. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada munculnya perasaan senang, puas, ataupun ekspresi positif lainnya, yang dirasakan pegawai terhadap profesinya. Faktor ini sering dikaitkan dengan semakin baiknya kinerja dari seorang pegawai dan menurunnya tingkat *turnover*.

#### 10. Iklim Kerja

Iklim kerja mencakup suasana umum dan lingkungan psikologis di tempat kerja. Iklim kerja yang sehat dan mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

#### 11. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan komitmen mereka untuk senantiasa melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal, demi mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

## 12. Komitmen

Komitmen adalah tingkat keterikatan pekerja terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Komitmen yang tinggi sering kali mengarah pada upaya ekstra dan kinerja yang lebih baik.

## 13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merujuk pada kepatuhan karyawan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan. Karyawan yang disiplin biasanya lebih dapat diandalkan dan efisien dalam pekerjaan.

### 2.1.2.4 Pengertian Kinerja Operasional

Rawi Peba et al. (2021) kinerja operasional (*operational performance*) adalah pelaksanaan kegiatan manajemen yang dilakukan dalam memilih, merancang, berinovasi, mengoperasikan dan memantau sistem produksi. Dengan kata lain, *operational performance* adalah ukuran kinerja bisnis terhadap standar atau indikator efisiensi, efektivitas, dan tanggung jawab sosial seperti produktivitas, waktu siklus, dan kepatuhan terhadap peraturan. dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

1. Upaya pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan seefektif dan seefisien mungkin.
2. Mencegah agar perusahaan tidak merugi.
3. Memastikan bahwa seluruh karyawan sudah melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal sehingga mampu memenuhi target dan mewujudkan tujuan

secara efisien disertai integritas yang tinggi, dengan biaya seminimal mungkin.

4. Seluruh pihak terkait (karyawan, pembeli, dan vendor) mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingannya.

Menurut Handoko dalam Ridwan & Apriliani (2021) kinerja operasional merujuk pada proses pelaksanaan berbagai aktivitas manajerial yang direalisasikan dalam wujud kegiatan pemilihan, pendesainan, pembaruan pengoperasian, serta pemantauan dan pengontrolan sistem-sistem produksi.

#### **2.1.2.5 Indikator Kinerja Operasional**

Menurut Windra (2020) kinerja operasional bisa dipandang dari sisi finansial ataupun non finansial. Kinerja operasional adalah keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan strategis yang ditetapkan melalui inisiatif strategis yang dipilih. Kinerja bisnis didefinisikan sebagai kemampuan suatu bisnis untuk mencapai tujuannya melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan menggambarkan sejauh mana bisnis telah mencapai hasil setelah membandingkannya dengan kinerjanya di masa lalu (*previous performance*) dan organisasi lain (*benchmarking*), serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Sutrisno (2019) menguraikan adanya sejumlah indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja operasional, yakni terdiri dari:

1. *financial performance* (Kinerja keuangan), mengacu pada evaluasi hasil finansial suatu organisasi atau entitas bisnis selama periode waktu tertentu

2. *Sales performance* (Kinerja penjualan), mencerminkan efektivitas dan efisiensi upaya penjualan suatu produk atau layanan
3. *Customer satisfaction* (Kepuasan pelanggan), merujuk pada tingkat kepuasan, kegembiraan, atau kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan terhadap produk atau layanan.

### 2.1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai landasan teoritis yang kokoh, membantu mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan yang ada, serta menghindari duplikasi penelitian. Dengan meninjau studi-studi sebelumnya, penulis dapat menemukan metode yang efektif serta menunjukkan relevansi dalam penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu menyediakan referensi dan data pendukung yang memperkuat argumen dalam suatu penelitian, memastikan kontribusi akademik yang asli dan bermakna. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai landasan.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis**

Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Suci Putri Lestari & Arga Sutrisna (2021) Analisis Kinerja Operasi pada Masa Pandemi Covid-19 dengan Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>Supply Chain Management</i> (SCM) Di	Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>Supply Chain Management</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional di UMKM Kota Tasikmalaya terutama selama pandemi Covid	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	<i>Supply Chain Management</i>	Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 12(2), November 2021, 164-169

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
UMKM Kota Tasikmalaya.	19.			
2. Tasman S. Haris & Frans Tanpubolon (2022) Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasi Pengrajin Mebel di Kabupaten Konawe	Penerapan <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja operasi pengrajin mebel di Kabupaten Konawe.	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasi	Penelitian dilakukan di Kabupaten Konawe	SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan, 2022
3. Bunga Nabilla Ghazani & Imam Wibowo (2021) Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Dan <i>Just In Time</i> Terhadap Kinerja Operasional Karyawan EMP Malacca Strait PSC	<i>Total Quality Management</i> dan <i>Just In Time</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional di EMP Malacca Strait PSC. Kedua faktor tersebut berpengaruh positif terhadap efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan dalam mencapai tujuan.	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	<i>Just In Time</i>	Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana Vol.9. No. 2, Mei-Agustus 2021
4. Dede Risti Romadoni (2022) Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Operasi Integrasi Rantai Pasok terhadap Kinerja Operasi (Survei pada UMKM Bordir di Sentra Bordir Kawalu Kota Tasikmalaya)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> dan Integrasi Rantai Pasok berpengaruh terhadap Kinerja Operasi pada UMKM Bordir di Sentra Bordir Kawalu Kota Tasikmalaya	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	Operasi Integrasi Rantai Pasok	ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Vol. 1, No. 10, September 2022
5. Taufik Ridwan dan Ira Apriliani (2021) Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional Pada CV. Suho Garmindo	Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional pada CV. Suho Garmindo.	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	Penelitian dilakukan di CV. Suho Garmindo	Jurnal Inovasi Masyarakat Vol. 01 No. 02, Mei – Agustus 2021 hal. 132-141

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<p>Kinerja operasional didefinisikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Dengan demikian, penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial dan operasional perusahaan secara keseluruhan.</p>			
<p>6. Lensiana Rawi Peba, dkk. (2021) Analisis Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional pada Koperasi Simpan Pinjam Setiawan Bejawa</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> (TQM) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja operasional pada Koperasi Simpan Pinjam Setiawan Bejawa</p>	<p><i>Total Quality Management</i> &amp; Kinerja Operasional</p>	<p>Penelitian dilakukan di Koperasi Simpan Pinjam Setiawan Bejawa</p>	<p>Jscientific Journal of Management Business (SJMB) Vol. 20 Tahun X April 2021</p>
<p>7. Ade Samsinar (2021) Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Biaya Kualitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Serang Provinsi Banten</p>	<p>Penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat pengaruh yang positif <i>Total Quality Management</i> dan biaya kualitas terhadap kinerja perusahaan.</p>	<p><i>Total Quality Management</i> &amp; Kinerja Perusahaan</p>	<p>Biaya Kualitas</p>	<p>Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management p-ISSN: 2797-9725   e-ISSN: 2777-0559 Vol. 1 No. 2, Mei-Agustus 2021</p>
<p>8. I Wayan Suartina, dkk. (2019) Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif</p>	<p>TQM berpengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. Perilaku produktif karyawan</p>	<p><i>Total Quality Management</i> &amp; Kinerja Perusahaan</p>	<p>Perilaku Produktif Karyawan</p>	<p>Jurnal Widya Manajemen Vol. 1, No. 2, Agustus 2019</p>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Karyawan Pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Maka, penerapan TQM berhasil.			
9. Reinold Glory Masinambow & Merlyn Mourah Karuntu (2019) Analisis Penerapan <i>Total Quality Management</i> Di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder	Penerapan <i>Total Quality Management</i> atau Manajemen Mutu Terpadu pada Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder memiliki standar mutu dalam pelayanan untuk ke depannya yaitu kepuasan pasien.	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder	Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 621 – 630
10. Miftakul Huda, dkk (2022) Penerapan <i>Total Quality Management</i> Melalui Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai	Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan Budaya Kualitas berpengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional perusahaan.	<i>Total Quality Management</i> & Kinerja Operasional	Penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur kawasan Hyundai	JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi) Vol. 14 No. 2 November 2022, Hal. 108 – 118

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Persaingan UMKM di bidang *food and beverage* yang semakin ketat menuntut setiap pelaku usaha agar mampu bersaing dan menunjukkan kinerja operasional yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas unggul dan mendapatkan kepercayaan konsumen. Untuk itu setiap pelaku usaha harus mampu menerapkan *Total Quality Management* (TQM) guna mendorong peningkatan kinerja operasional.

*Total Quality Management* bisa diartikan sebagai sebuah sistem peningkatan mutu produk secara berkelanjutan. TQM merupakan alat strategis yang dipakai oleh wirausahawan untuk memotivasi individu di sekitarnya supaya berorientasi pada kualitas agar perusahaan bisa semakin unggul, sehingga kompetitivitasnya meningkat (Deviesa, 2019:23). Kemudian terdapat beberapa indikator yang mendukung penerapan TQM. Merujuk pada pendapat dari Hensler dan Brunell dalam Rawi Peba et al. (2021) terdapat 4 indikator utama dalam TQM, yaitu kepuasan pelanggan, respek kepada setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan.

Kepuasan pelanggan merupakan elemen krusial yang mencerminkan seberapa baik kebutuhan dan harapan konsumen terpenuhi, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kinerja operasional. Respek terhadap setiap orang mencerminkan bagaimana penghargaan dan perlakuan yang adil terhadap semua pihak dalam UMKM bisa membentuk lingkungan dan iklim kerja yang menyenangkan, positif, dan produktif, yang berkontribusi pada kinerja operasional. Manajemen berdasarkan fakta menegaskan bahwa penetapan setiap keputusan harus berdasarkan pada bukti konkret, yang memungkinkan UMKM untuk mengidentifikasi masalah dengan akurat dan menerapkan solusi yang efektif. Perbaikan berkesinambungan merupakan proses yang terus menerus dilakukan untuk meningkatkan semua aspek operasional, sehingga UMKM dapat tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan pasar.

Kinerja operasional bisa dipandang dari faktor finansial ataupun non finansial. Prawisentono dan Primasari (2015) menguraikan pendapatnya mengenai makna

dari kinerja operasional, yakni merujuk pada hasil kerja yang dinilai dari seberapa baik seorang pegawai memanfaatkan sumber daya dari sebuah badan usaha. Lebih lanjut Samsinar (2021) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan berkaitan dengan sejauh mana capaian perusahaan selama periode tertentu, baik yang berkaitan dengan pemasukan, pengeluaran, outcome, keuntungan, serta dampak. Capaian hasil kerja dari sebuah badan usaha dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya dalam periode tertentu, bisa memudahkan proses penataan badan usaha tersebut, sehingga menjadi lebih terarah. Pencapaian hasil kerja yang baik melalui pelaksanaan tugas dengan komitmen dan tanggung jawab penuh, bisa berdampak pada meningkatnya efektivitas dan efisiensi kinerja.

Secara keseluruhan penelitian ini berusaha untuk menguji sejauh mana variabel-variabel tersebut secara individu maupun kolektif mempengaruhi kinerja operasional UMKM *food and beverage* di Kecamatan Cineam, dengan harapan dapat memberikan wawasan strategis yang berharga untuk peningkatan performa dan keberlanjutan bisnis di sektor ini.

### **2.3 Hipotesis**

Mengacu pada uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis mengajukan sebuah hipotesis dalam riset ini berbunyi: “Diperkirakan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini yaitu, diduga kepuasan pelanggan, respek kepada setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja operasional pada UMKM *Food and Beverage* di Kecamatan Cineam”.