

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang penting dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah orang-orang atau para karyawan. Tanpa mereka tidak ada kebutuhan-kebutuhan akan pengelola sumber daya lainnya, maka karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dalam usaha pencapaian tujuan.

Kualitas dari sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Sistem manajemen dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan berbagai upaya terus dilakukan, namun masih ada saja kendala untuk mewujudkan karyawan yang memiliki etos kerja dan kinerja baik. Hal tersebut dapat dilihat dari masih terdapat karyawan dalam menyelesaikan tugas tidak tepat waktu dan kurang disiplin dalam bekerja.

Pada era globalisasi saat ini, kinerja perusahaan ditunjukkan dengan adanya perbaikan baik terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Perbaikan secara berkesinambungan tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan *Total Quality Management*. Melalui *Total Quality Management* yang dikelola dengan baik, dapat mempengaruhi perilaku produktif karyawan itu sendiri. Karyawan akan menjadi lebih termotivasi dengan apa yang dikerjakan sebab pekerjaan atau tugas yang diberikan jelas tujuannya, sehingga kinerja produktif karyawan pada akhirnya tentu akan menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut (Alhudri dan Heriyanto, 2015).

Total Quality Management bertujuan untuk menghasilkan hasil yang tanpa cacat atau mengurangi kesalahan sehingga kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan harapan mereka, sehingga untuk mendapatkan hasil tersebut maka dalam suatu perusahaan harus menempatkan dan menyesuaikan karyawannya berdasarkan posisi dan ilmu yang mereka kuasai.

Dalam penelitian ini akan menyoroiti tentang penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan industri, khususnya industri pengolahan minyak

kelapa sawit. Industri minyak sawit ini merupakan industri berskala besar dan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perekonomian. Melalui industri minyak sawit ini mampu menyerap tenaga kerja yang cukup besar dan mampu meningkatkan perekonomian masyarakat.

PT. PD Paya Pinang Group adalah salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang perkebunan dan pengolahan minyak kelapa sawit. Salah satu perusahaan yang tergabung dalam PT. PD Paya Pinang adalah PT. Sumber Sawit Makmur. PT. Sumber Sawit Makmur mengelola perkebunan kelapa sawit dilengkapi dengan pabrik pengelolannya. PT. Sumber Sawit Makmur merupakan pabrik kelapa sawit yang berdiri sejak tahun 1987 dengan kapasitas produksi 20 ton per jam.

PT. Sumber Sawit Makmur ini memiliki peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Hal ini terkait dengan visi dan misi PT. Sumber Sawit Makmur yakni menjadi salah satu perusahaan swasta nasional yang terbaik secara nasional, dimana pengertian terbaik dalam hubungan ini adalah kinerja. Sedangkan misi dari PT. Sumber Sawit Makmur adalah membuka usaha perkebunan beserta usaha industri pengolahannya untuk mendapatkan *value added* (nilai tambah) yang maksimum dengan pertumbuhan areal dan produksi yang memuaskan *stake holder* (para pelanggan, pemegang saham, karyawan, supplier, dan penduduk setempat). Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik mengkaji mengenai hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan. Seperti penelitian-penelitian sebelumnya, telah banyak dijumpai penelitian yang merujuk kepada Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dan hasilnya menunjukkan bahwa TQM memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Namun ada beberapa yang menunjukkan hubungan negatif antara TQM dengan kinerja manajerial. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai tiga variabel yang berkaitan dengan TQM yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan yang ada pada PT. Sumber Sawit Makmur. Sehingga judul yang diangkat oleh penulis adalah : **Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sumber Sawit Makmur.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kerja tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Makmur?
2. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Makmur?
3. Apakah pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Makmur?
4. Apakah kerjasama tim, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Makmur?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh kerja tim, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Sumber Sawit Makmur.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dilakukan yaitu untuk menambah ilmu dan wawasan kepada setiap pembaca serta sebagai bahan masukan bagi perusahaan khususnya PT. Sumber Sawit Makmur mengenai bagaimana menerapkan Total Quality Management terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat tercapai.

1.4 Batasan Masalah

Ruang lingkup yang dibatasi dalam masalah ini adalah:

1. Objek penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Sumber Sawit Makmur.

2. Penelitian ini dibatasi pada tiga variabel yang berkaitan dengan *Total Quality Management* yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk menggambarkan secara garis besar batas dan luasnya penelitian, maka berikut ini diberikan suatu gambaran ringkas tentang sistematika penulisan. Adapun sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang beberapa teori mengenai pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja karyawan yang melandasi penelitian ini baik yang berhubungan dengan penganalisaan dan penjabaran konsep-konsep dalam pengolahan data.

BAB III METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang bagaimana cara yang akan digunakan dalam memecahkan masalah yang terdiri dari jenis penelitian, variabel penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan serta teknik analisis data.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menguraikan tentang pengumpulan data yang diperoleh dan yang diperlukan dalam pemecahan masalah serta pembahasan tentang hasil-hasil analisa dari data yang diperoleh di tempat penelitian.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang analisa dan pembahasan tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan .

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan tentang kesimpulan semua hal yang dilakukan selama penelitian, terutama akan hal pengolahan data yang diperoleh, pemecahannya serta langkah-langkah yang patut dilakukan oleh pihak perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Mutu

Mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar dan konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.

Kualitas sebagai suatu kondisi yang memenuhi atau melebihi harapan. Adapun dimensi kualitas itu meliputi performansi (*performance*), keistimewaan produk (*features*), kehandalan (*reliability*), kesesuaian (*conformance*), keawetan (*durability*), kegunaan (*serviceability*) estetika (*aesthetics*), dan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa konsep kualitas memiliki arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal atau dalam lain adalah sebagai pemenuhan atas tuntutan atau persyaratan pelanggan atau masyarakat.

Perkembangan mutu atau kualitas, telah dikenal sejak empat ribu tahun yang lalu, ketika bangsa mesir kuno mengukur dimensi batu-batu yang digunakan untuk membangun piramida. Namun seiring dengan perkembangan zaman dan revolusi industri, fungsi kualitas kemudian berkembang melalui beberapa tahap sebagai berikut:

1. Inspeksi (*Inspection*)

Konsep mutu modern dimulai pada tahun 1920-an. Kelompok mutu yang utama adalah bagian inspeksi/ peninjauan. Selama produksi, para inspector mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Namun, bagian inspeksi tidak independen karena biasanya mereka melapor ke pabrik. Hal ini pada akhirnya menyebabkan perbedaan kepentingan. Jadi, seandainya inspeksi menolak hasil satu alur produksi yang tidak sesuai, maka bagian pabrik akan berusaha meloloskannya tanpa memperdulikan mutu dari produksi tersebut.

2. Pengendalian Mutu (*Quality Control*)

Pada tahun 1924-an, kelompok inspeksi kemudian berkembang menjadi bagian pengendalian mutu. Adanya perang dunia II mengharuskan produk militer yang bebas cacat, sehingga mutu produk militer dijadikan sebagai salah satu faktor yang menentukan kemenangan dalam peperangan. Tentu saja hal ini harus dapat diantisipasi melalui pengendalian yang dilakukan selama proses produksi, menyebabkan tanggung jawab mengenai mutu dialihkan ke bagian quality control yang independen. Bagian ini kemudian memiliki otonomi penuh dan terpisah dari bagian pabrik. Selain itu, para pemeriksa mutu juga dibekali dengan perangkat statistika seperti diagram kendali dan penarikan sampel.

Pada tahap ini dikenal seorang tokoh yaitu Feigenbaum (1983) yang merupakan pelopor Total Quality Control pada tahun 1960. Kemudian pada tahun 1970 Feigenbaum kembali memperkenalkan konsep baru, yaitu Total Quality Control Organization wide, disusul pada tahun 1983 Feigenbaum mengenalkan konsep baru lainnya, yaitu *Total Quality System*.

3. Pemastian Mutu

Terkait dengan rekomendasi yang dihasilkan dari teknik-teknik statistis sering kali tidak dapat dilayani oleh struktur pengambilan keputusan yang ada, pengendalian mutu (quality control kemudian berkembang menjadi pemastian mutu (quality assurance). Bagian pemastian mutu ini bertugas untuk memastikan proses dan mutu produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis kinerja teknis, dan petunjuk operasi demi peningkatan mutu. Pemastian mutu bekerja sama dengan bagian-bagian lain yang bertanggung jawab penuh terhadap mutu kinerja masing-masing bagian.

4. Manajemen Mutu (*Quality Management*)

Pemastian mutu bekerja berdasarkan status quo (keadaan sebagaimana adanya), sehingga upaya yang dilakukan hanyalah memastikan pelaksanaan pengendalian mutu, tapi sangat sedikit pengaruh untuk meningkatkannya. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi persaingan, aspek mutu perlu selalu dievaluasi dan direncanakan perbaikannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen mutu.

5. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)

Dalam perkembangan manajemen mutu, ternyata bukan hanya fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap mutu. Dalam hal ini, tanggung jawab terhadap mutu tidak cukup hanya dibebankan kepada suatu bagian tertentu, tetapi sudah menjadi tanggung jawab seluruh individu di perusahaan. Pola inilah yang kemudian disebut *Total Quality Management*.

2.2 Total Quality Management

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management 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 & Anastasia Diana, 2003)

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 TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution, 2015).

Total quality Management (TQM) merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus-menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan .

2.2.2 Prinsip Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya untuk melaksanakan manajemen yang berkualitas. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respect terhadap setiap orang
3. Manajemen bernilai fakta
4. Perbaikan Berkesinambungan

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankannya. Membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi seringkali tercipta persaingan internal antar departemen,

oleh karena itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan begitu, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Yang pertama, hal ini akan mengingatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Kedua, meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.3 Manfaat Total Quality Management

Manfaat dari implementasi *Total Quality Management* yang dirasakan oleh perusahaan dimasa yang akan datang (Fitriyah & Ningsih, 2013) adalah:

1. Membuat perusahaan sebagai pemimpin bukan sekedar pengikut.
2. Membuat terciptanya team work.
3. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Membuat perusahaan siap dan lebih muda beradaptasi terhadap perubahan.
5. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih muda.

Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berladaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Penerapan *Total Quality Management* akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu:

- a. Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi.
- b. Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu, karena percaya akan mutu, sehingga organisasi tidak lagi terlalu bertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu.
- c. Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen.
- d. Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi, sehingga pergantian, absensi dan unjukrasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan (Anugrah, 2018).

2.3 Kerjasama Tim (*Team Work*)

Kerja tim merupakan proses kerjasama mencapai tujuan yang mendorong dalam pemanfaatan keterampilan dan mempermudah kemahiran dari kerja tim dalam penyelesaian tugas dengan indikator: bekerjasama, saling melengkapi, proses transisi, proses tindakan, saling memberi dorongan, interaksi, saling percaya, dan bertanggung jawab.

Pembinaan hubungan kerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila tercipta adanya kerja sama antar anggota organisasi atau sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Kerja sama akan tercipta apabila terdapat saling percaya antar anggota organisasi atau perusahaan dan keercayaan akan tumbuh melalui pelaksanaan komunikasi yang baik.

Kerja sama tim salah satu unsur fundamental dalam Total Quality Management. Kerja sama kelompok sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan supaya kumpulan manusia tersebut dapat salig berhubungan dan bekerja sama satu sama lain. Adapun alasan-alasan diperlukannya kerja sama kelompok adalah:

1. Hasil kerja sama kelompok dapat memberikan hasil yang lebih bayak.
2. Kerja sama memberikan semnagat, kepuasan dan kebahagiaan bagi para anggota.
3. Kemampuan perorangan dalam kerja sama dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan.
4. Keberhasilan kelompok dapat diraih melalui saling membantu antara anggota kelompok.

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim. Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya memahami dan menyepakati misinya.
2. Semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku. Suatu tim harus memiliki peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil. Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.

4. Orang beradaptasi terhadap perubahan. Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali, tapi orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

2.3.1 Faktor-faktor Yang Menghambat Kerjasama Tim

Setiap anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak secara otomatis dapat bekerja sama. Seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Ada beberapa hal yang dapat menghambat kerjasama tim antara lain:

1. Ada pihak yang selalu bersikap menyerahkan pekerjaan kepada orang lain dan tidak bersedia bertanggung jawab.
2. Ada pihak yang bersedia menampung semua pekerjaan walaupun jelas tidak mampu mengerjakan.
3. Tidak bersedia memberikan sebagian dari kemampuannya untuk membantu pihak lain, atau memberi bantuan tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh pihak lain, hanya tekun dengan pekerjaannya sendiri.
4. Cepat puas dengan hasil kerjanya sendiri, sehingga tidak memperhatikan dan tidak menaruh perhatian pada pihak lain yang masih bekerja.
5. Menutup diri dan bersikap lebih tahu serta tidak percaya kemampuan orang lain, sehingga tidak mau meminta pendapat atau bantuan pihak lain.

2.3.2 Kunci Keberhasilan Kerjasama Tim

Dalam membangun kerjasama tim diperlukan keterbukaan atau transparansi, dan untuk menciptakan keterbukaan diperlukan kemauan dan kemampuan dari setiap anggota organisasi atau perusahaan untuk berkomunikasi. Untuk itu diperlukan usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerja sama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya. Ada sepuluh strategi untuk meningkatkan kerja suatu tim dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan.
2. Perluasan tugas.
3. Penjajaran (alignment).
4. Bahasa yang umum.
5. Kepercayaan/ respek.
6. Kepemimpinan/ keanak buahan yang dibagi rata.
7. Keterampilan pemecahan masalah.
8. Keterampilan menangani konflik.
9. Penilaian/ tindakan.
10. Perayaan.

2.4 Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu unsur yang paling penting dalam *Total Quality Management* adalah pendidikan dan pelatihan. Sebuah kegiatan akan diketahui berjalan efektif atau tidak, dilihat dari hasilnya. Untuk itu perlu ada evaluasi terhadap kinerja pegawai setelah melalui suatu proses seperti pelatihan, sehingga dapat diketahui seberapa besar dampak atau pengaruh dari adanya pelatihan terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut, salah satunya adalah dengan adanya pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoadmodjo, 2003). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran (Tjiptono & Anastasia Diana, 2003).

Dengan adanya pelatihan, maka akan lebih memudahkan suatu organisasi untuk mengarahkan para karyawannya untuk dapat menambah wawasan, sehingga kompetensi atau keahlian pegawai dapat meningkat. Semakin meningkat kompetensi pegawai maka secara otomatis kinerja pegawai juga akan meningkat, sebaliknya jika kompetensi pegawai rendah maka hal ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai.

Ada lima faktor penyebab perlunya pelatihan menurut sertifikasi ISO 9000

yaitu:

1. Kualitas angkatan kerja yang ada
2. Persaingan global
3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus
4. Masalah-masalah alih teknologi
5. Perubahan keadaan demografi.

Proses pelatihan yang efektif dalam tatanan TQM adalah:

- a. Penentuan kebutuhan pelatihan
- b. Peserta pelatihan
- c. Tempat pelatihan
- d. Materi dan isi pelatihan
- e. Pemberian pelatihan
- f. Evaluasi pelatihan (Tjiptono & Anastasia Diana, 2003)

2.5 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pelibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Dengan melibatkan karyawan seluruh komponen dalam lembaga atau organisasi akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih baik. Selain itu, pelibatan semua orang akan mempercepat mencapai tujuan organisasi.

Pelibatan karyawan adalah proses mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Ketika terjadi penyimpangan, management harus memberdayakan karyawan yang bekerja erat dengan proses untuk mencari akar penyebab masalah dan mencari solusi yang tepat. Sedangkan pemberdayaan karyawan mengacu pada tindakan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab bersama untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Sebelum mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, seorang manajer perlu memastikan bahwa karyawan telah mendapatkan pelatihan yang cukup dan menguasai bidang yang menjadi tanggung jawabnya.

Pelibatan semua orang yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga sangat penting. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu:

1. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana

yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

2. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan (Tjiptono & Anastasia Diana, 2003)

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*. Oleh karena itu, karyawan harus memahami apa itu *customer value*, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur *customer value*.

2.6 Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari pada karyawan dan manajemen. Sehingga perlu untuk melihat hal apa saja yang mempengaruhi, diperlukan suatu sistem penyaluran yang tepat untuk ditetapkan setiap perusahaan sehingga bermanfaat untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan porsi yang tepat (Prabowo, 2010).

Kinerja merupakan hal yang fundamental bagi kelangsungan hidup organisasi karena kinerja bukan hanya membahas tentang hasil kerja atau prestasi kerja melainkan juga tentang bagaimana suatu proses kerja berlangsung sehingga dapat dijadikan acuan untuk bahan evaluasi bagi pimpinan maupun manajer (Yunanto, 2016)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2012).

Dari beberapa pendapat yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pengukuran atas suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan agar dapat diketahui sejauh mana pekerjaan tersebut terlaksana dan telah memenuhi persyaratan-persyaratan suatu pekerjaan.

2.6.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi (Akbar, 2018).

Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan dengan organisasi (Mathis & Jackson, 2010).

2.6.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran kinerja aktual dan mengevaluasi nya berdasarkan target yang telah ditetapkan. Dalam mengukur kinerja pegawai, standar pekerjaan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Wilson Bangun, 2012).

Evaluasi dalam pengembangan sumber daya manusia kinerja dan kompetensi merupakan faktor penting sebagai indikator penilaian pegawai atau karyawan. Kinerja merupakan salah satu faktor dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya penilaian kinerja pegawai maka organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada.

Tujuan penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2. Memotivasi pegawai unntuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan reward dari organisasi/ instansi yang dapat berupa penambahan gaji/ upah dan promosinya yang adil.

4. Mengadakan penelitian manajemen personalia (Umiyati et al., 2020).

2.6.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Kristiyanti, 2012). Indikator kinerja akan digunakan untuk mengukur *progress* atau prestasi karyawan dan bahkan apa yang dijadikan indikator akan dikembalikan menjadi *feedback* kepada karyawan untuk menjadi masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja kedepan.

Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan fungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sedangkan indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Parameter atau kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja yakni meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penghematan biaya, kemandirian atau otonomi dalam bekerja, dan kerjasama.

Sedangkan kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Kerjasama
4. Pengetahuan tentang pekerjaan
5. Kemandirian kerja
6. Kehadiran dan ketepatan waktu
7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi
8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide sehat serta
9. Kemampuan supervise dan teknisi (Ulfa & Ridwan, 2015) .

2.6.5 Model Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian peningkatan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Stefan Tangen (2010) menyatakan

bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Berikut ini terdapat beberapa metode pengukuran kinerja.

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. Performance Pyramid System (PPS)
3. The Tableau De Bord (TdB)
4. Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)
5. Activity-Based Costing (ABC)
6. Sink And Tuttle
7. Theory Of Constrains (Jufina, 2016).

2.7 Kuesioner

Angket atau kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna (Widoyoko, 2012).

Dalam kuesioner, pertanyaan-pertanyaannya dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

a. Pertanyaan Tertutup (*Closed Question*)

Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan-pertanyaan yang membatasi atau menutup pilihan-pilihan respons yang tersedia bagi responden. Responden hanya dapat memilih jawaban yang tertera pada kuesioner. Responden tidak dapat memberikan jawabannya secara bebas yang mungkin dikehendaki oleh responden yang bersangkutan. Umumnya jenis kuesioner ini digunakan apabila masalahnya telah jelas.

b. Pertanyaan Terbuka (*Open Question*)

Pertanyaan terbuka adalah jenis pertanyaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada responden untuk memberikan jawaban atau tanggapannya. Orang yang ingin mendapatkan opini biasanya

menggunakan kuesioner jenis ini. Pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup diukur dengan menggunakan skala interval 1-5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

2.8 Skala Likert

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, diantaranya sebagai berikut:

- a. Sangat setuju/ sangat baik diberi skor 4
- b. Setuju/ baik diberi skor 3
- c. Tidak setuju/ tidak baik diberi skor 2
- d. Sangat tidak setuju/ sangat tidak baik diberi skor 1 (Hertanto, 2017).

Terhadap skor setiap alternative jawaban angket, dimensi dan indikator dengan rentang penafsiran sebagai berikut:

1. 1,00 - 1,75 Tidak Baik
2. 1,76 – 2,51 Kurang Baik
3. 2,52 – 3, 27 Baik
4. 3,28 – 4,00 Sangat Baik

2.9 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu Langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu kuesioner, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan kuesioner yang digunakan dalam suatu penelitian. Secara umum ada dua rumus yang digunakan yaitu korelasi *Bivariate Pearson* dan *Correlated Item-Total Correlation*. Korelasi *Bivariate Pearson* adalah salah satu rumus yang dapat digunakan untuk melakukan uji validitas data dengan SPSS. Validitas instrumen penelitian dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi *Pearson Product Moment* (r) $> 0,2$ yang merupakan nilai pembanding minimal untuk mendapatkan korelasi yang valid, dapat juga menggunakan rumus manual *Bivariate Pearson* (korelasi person product moment) dalam uji validitas (Sugiyono, 2013:178), yaitu:

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

n = Jumlah responden

$\sum X$ = Jumlah skor variabel

$\sum Y$ = Jumlah skor total variabel

2.10 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen penelitian, pengujian tersebut digunakan untuk mengetahui ketepatan jawaban kuesioner pada periode berbeda. Instrumen dikatakan *reliable* apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan *response* (tanggapan) yang *relative* sama untuk waktu yang berbeda. Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas butir pernyataan dalam studi ini adalah metode uji reliabilitas koefisien *Cronbach Alpha* dengan program SPSS 20.

Standar nilai reliabilitas instrumen memiliki nilai $r > 0,6$. Sehingga indikator-indikator tersebut *reliable* dan dapat disebar kepada responden, dan uji reliabilitas dapat juga dilakukan perhitungan secara manual dengan uji Alpha Cronbach. Rumus Alpha Cronbach, yaitu:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum \alpha \beta^2}{\alpha \beta^2} \right]$$

Mencari nilai jumlah varians butir ($\sum \alpha \beta^2$) dengan mencari dulu varian setiap butir/ item, kemudian dijumlahkan dengan rumus :

$$\alpha \beta^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

r = Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

k = Banyak butir/ item pertanyaan

$\alpha \beta^2$ = Total varians butir/item

$\alpha\beta t^2$ = Total varians

n = Total responden

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat butir/item

2.11 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (variabel bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Uji ini digunakan untuk mengetahui gejala-gejala yang diteliti, apakah mempunyai distribusi normal atau tidak. Perhitungan uji normalitas menggunakan rumus Koefisien Kolmogorof Smirnof, dengan bantuan software SPSS. Adapun rumus Koefisien Kolmogorof Smirnof adalah sebagai berikut :

$$D = \text{maksimum} [f_0(X_i) - f_h(X_i)]$$

Keterangan:

D : Koefisien Kolmogorov Smirnof

F_0 : Frekuensi kumulatif observasi

F_h : Frekuensi kumulatif harapan

X_i : Data observasi (Siegel, 1982:59)

2.12 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Uji ini merupakan salah satu dari uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

2.13 Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap variabel independen saling berhubungan (berkorelasi) secara linier. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Nilai tolerance yang rendah sama

dengan nilai VIF yang tinggi. Jika nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0.10 menunjukkan tidak terdapat multikolinieritas dalam penelitian (Ghozali, 2013). Untuk mendeteksi adanya problem multikolinieritas adalah dengan memperlihatkan:

1. *Tolerance* dapat dilihat dengan pedoman pengambilan keputusan:
 - a. Jika *tolerance* value > 0,10 maka tidak terjadi multikolinieritas
 - b. Jika *tolerance* value < 0,10 maka terjadi multikolinieritas
2. VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan pedoman pengambilan keputusan:
 - a. Jika VIF > 10, maka variabel tersebut memiliki problem multikolinieritas.
 - b. Jika VIF < 10, maka variabel tersebut tidak memiliki problem multikolinieritasnya.

2.14 Regresi Linear Berganda

Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen ke variabel dependen. Persamaan regresi linear dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Karyawan
X1	= Kerjasama Tim
X2	= Pendidikan dan Pelatihan
X3	= Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan
A	= Konstanta
B	= Koefisien Regresi

2.15 Uji simultan (Uji F)

Uji kelayakan model (uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi dalam penelitian ini layak untuk memprediksi variabel Y. Jika nilai signifikan yang didapat < 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen yang menandakan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Adapun prosedur pengujiannya adalah setelah melakukan perhitungan terhadap F hitung, kemudian

membandingkan nilai F tabel.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak.
2. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima.

2.16 Uji Parsial (Uji T)

Uji T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi dependen. Hipotesis Nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (β_i) sama dengan Nol, atau: $H_0: \beta_i = 0$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesisnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau: $H_A: \beta_i \neq 0$

Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$).

1. Jika nilai signifikansi kurang atau sama dengan 0,05 maka hipotesis diterima, yang berarti secara *partial* variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka hipotesis ditolak, yang berarti secara *partial* variabel tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

