

## **Analysis of the Effect of Total Quality Management on Work Motivation and Employee Performance: A Literature Review**

### **Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan: Literature Review**

Rizqy Aiddha Yuniawati<sup>1\*</sup>, Karyono<sup>2</sup>, Sutrisno<sup>3</sup>, Khamaludin<sup>4</sup>, Syamsu Rijal<sup>5</sup>

Universitas Airlangga<sup>1</sup>

Universitas Pelita Bangsa<sup>2</sup>

Universitas PGRI Semarang<sup>3</sup>

Universitas Islam Syekh Yusuf<sup>4</sup>

Universitas Negeri Makassar<sup>5</sup>

[rizqy.aidha.y@feb.unair.ac.id](mailto:rizqy.aidha.y@feb.unair.ac.id)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

Companies can achieve good management if they continue to invest in quality development. One management strategy that focuses on quality is to implement Total Quality Management which is the best way. The purpose of this study is to analyze the effect of Total Quality Management on work motivation and employee performance. The method used in this article is a qualitative method with library research. The aim is to analyze the comparison of existing theories with previous theories in the research literature. The literature used is literature from the results of research or studies presented in scientific articles. The results showed that: (1) Total Quality Management has a positive effect on work motivation (2) Total Quality Management has a positive effect on employee performance.

Keywords: Total Quality Management, Work Motivation, Employee Performance.

#### **ABSTRAK**

Perusahaan dapat mencapai manajemen yang baik jika mereka terus berinvestasi dalam pengembangan kualitas. Salah satu strategi manajemen yang fokus pada kualitas adalah dengan menerapkan Total Quality Management yang merupakan cara terbaik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan penelitian kepustakaan atau library research. Tujuannya adalah untuk menganalisis perbandingan teori-teori yang ada dengan teori-teori sebelumnya dalam literatur penelitian. Literatur yang digunakan adalah literatur dari hasil penelitian atau kajian yang disajikan dalam artikel ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Total Quality Management berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (2) Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Total Quality Management, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

### **1. Pendahuluan**

Dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dapat melakukan efisiensi, meningkatkan kualitas serta kinerja manajerial perusahaan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Kinerja manajerial adalah hasil proses kegiatan manajerial secara efektif yang dimulai dengan proses merencanakan, melaksanakan administrasi, laporan pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan (Dewi dan Ningsih, 2020).

Kenyataannya kinerja manajemen perusahaan masih belum menjamin kinerja yang baik, seperti yang terjadi pada PT Garuda Indonesia, kinerja manajemen dikatakan buruk. Tampatty (2018) mengungkapkan pekerja mengancam akan mogok karena hubungan kerja perusahaan dengan pekerja tidak baik dan keluhan konsumen terkait pembatalan atau penundaan penerbangan berulang kali. Akibat kegagalan manajemen, termasuk kegagalan mengubah sistem penjadwalan, posisi manajer kargo dianggap tidak diperlukan karena angkatan kargo sebelumnya hanya dikelola oleh seorang pejabat setingkat wakil presiden dan

efisiensi departemen tersebut tidak meningkat. dan hanya upaya organisasi yang sia-sia, peningkatan pendapatan operasional dari penjualan tiket tidak dapat mengimbangi biaya operasional karena manajer pemasaran dan IT tidak dapat merumuskan strategi penjualan produk, manajer SDM banyak mengeluarkan peraturan perusahaan yang bertentangan dengan kesepakatan bersama (PKB) tanpa negosiasi dengan serikat pekerja, yang menimbulkan perselisihan dan menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif, yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja manajerial (Tomy Tampatty, 2018).

Perusahaan dapat mencapai manajemen yang baik jika mereka terus berinvestasi dalam pengembangan kualitas. Salah satu strategi manajemen yang fokus pada kualitas adalah dengan menerapkan Total Quality Management yang merupakan cara terbaik. Total Quality Management adalah sebuah pendekatan manajemen perusahaan. sebuah perusahaan yang berusaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan terus meningkatkan produk, jasa, orang, proses dan lingkungan (Tjiptono dan Diana, 2003).

Selain penerapan TQM, yang dapat meningkatkan kerja kepemimpinan yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja begitu penting bagi para manajer, supervisor dan karyawan yang ingin mengerahkan bakatnya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Sondang Siagian, 2008). Oleh karena itu, motivasi menjadi penting karena dapat memotivasi individu agar bersemangat dan lebih aktif dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal dan maksimal.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Total Quality Management**

Hansen dan Mowen (2006) dalam (Novrianto et al., 2014) menjelaskan bahwa Total Quality Management adalah Perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Tambahan dari Nasution (2010) dalam (Rifai & Anton Eko Yulianto, 2022), bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya bersaing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya". Filosofi dari TQM sebenarnya adalah dimana perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (zero-defect), dan mencoba memperbaiki kesalahan di masa lalu.

Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan total quality management (Pratama & Maghfiroh, 2016) adalah Total Quality Management mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (zero defect) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (cost reduction), menghindari pemborosan dan menghasilkan produk secara efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.

Budaya organisasi harus diubah agar setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep TQM. Kelompok kecil dikembangkan di seluruh organisasi untuk memahami kualitas, membantu keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan menerapkan TQM dan menjadikannya sebagai budaya organisasi, tiap-tiap anggota perusahaan dapat dengan mudah menjalankan tanggung jawab yang diberikan, sehingga perusahaan dapat melakukan pemantauan kegiatan operasional, melakukan perbaikan apabila terjadi kesalahan serta mempertahankan kelangsungan usaha di dalam menghadapi persaingan global.

### **Motivasi Kerja**

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan

cara yang anda inginkan. Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik.

Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2001).

Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja (Anoraga, 2009). Motivasi adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja manusia. Teori motivasi telah dibahas dan diperdebatkan oleh beberapa peneliti. Tingkat motivasi individu atau tim yang diberikan dalam suatu tugas atau pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan sebagai kemauan untuk melakukan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, yang bergantung pada kemampuan upaya untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. (Wan & Tan, 2013).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja (performance achievement) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai (Ardian, 2019). Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (Rohmah, 2020). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan serta berapa banyak karyawan memberikan kemampuan dengan pengorbanan yang dilakukan sebagai tujuan atas pencapaian kepuasan hasil yang maksimal kepada perusahaan (Kusuma at al, 2015).

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran ini dibandingkan dengan target atau tujuan yang disepakati bersama. Dengan kinerja yang baik tentunya akan menguntungkan kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan (Octavia et al., 2020). Jika ini tercapai, harmoni akan tercapai. Semakin tinggi kinerja pegawai, maka produktivitas organisasi diharapkan semakin meningkat. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Merupakan ukuran hasil kerja yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Cici Rosita Devi, Eko Agus Susilo, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation) (Indrayati, 2014). Hal ini sesuai dengan teori Keith Davis, bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah 1) Kinerja manusia = Kemampuan + motivasi. 2) Motivasi = Sikap + situasi. 3) Kemampuan = Pengetahuan + keterampilan. Mathis dan Jackson mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan dan dukungan organisasi (Etikawati & Udjang, 2016). Komponen tersebut berupa: Motivasi, etos kerja, kehadiran, dukungan organisasi, peralatan dan teknologi, standar kinerja dan rekan kerja. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja baik karyawan maupun perusahaan. Peningkatan kinerja pegawai menjadi penting mengingat adanya perubahan arah kebijakan pemerintah serta semangat reformasi untuk memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat (Rhena & Hardiyono, 2022).

Penilaian kinerja memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja (Sundari & Rifai, 2020). Jika kinerja tidak sesuai dengan standar kinerja, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan dan mengembangkan rencana

perbaikan kinerja. Karyawan menginginkan dan membutuhkan umpan balik agar senang dengan pencapaian dan penilaian mereka memberikan kesempatan untuk memberikan pembelian kepada mereka. Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur. Ini digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi karakteristik terkait dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan penilaian kinerja, karyawan membutuhkan umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai panduan untuk perilaku masa depan (Setyaningrum et al., 2016). Pekerja juga menginginkan umpan balik positif atas hasil yang telah mereka lakukan dengan baik.

Penilaian kinerja adalah sistem yang masih diperdebatkan bahkan dalam organisasi hierarkis (Ningtyas, 2019). Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam proses manajemen kinerja. Dalam hal ini penilaian kinerja merupakan salah satu proses yang digunakan organisasi untuk menginisiasi kinerja karyawan. Ini dapat digunakan untuk: Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis, Memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan, Menjaga hubungan yang adil dalam kelompok, Membina dan mengembangkan karyawan.

Kinerja karyawan Mc Clelland dalam (Rahman, 2020) mengemukakan 6 karakter karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi. Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda dalam menilai kinerja karyawan. 6 karakter tersebut adalah: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang matang, memanfaatkan feedback yang konkrit, mencari peluang untuk mewujudkan rencana.

### 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif dengan penelitian kepustakaan atau library research. Tujuannya adalah untuk menganalisis perbandingan teori-teori yang ada dengan teori-teori sebelumnya dalam literatur penelitian. Literatur yang digunakan adalah literatur dari hasil penelitian atau kajian yang disajikan dalam artikel ilmiah. Semua artikel yang digunakan bersumber dari mesin pencari literasi data elektronik Mendeley dan Google Scholar (Kanzari et al., 2022). Artikel ini mengkaji literatur tentang Dampak Pemberian Motivasi dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Rintisan. Alasan dilakukannya penelitian kualitatif karena penelitian ini bersifat eksploratif. Hal tersebut menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis yang digunakan sebagai pembanding dengan hasil atau temuan dari hasil penelitian sebelumnya.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Motivasi Kerja

Menerapkan *Total Quality Management* akan meningkatkan kualitas dan meningkatkan kinerja bisnis (Haque et al., 2014). Kualitas total yang dimaksud merupakan pendekatan dalam berbisnis yang berupaya dalam meningkatkan daya saing suatu organisasi melalui kualitas produk (Goetsch dan Davis, 2016). *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja, hal ini berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2020) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa terhadap hubungan secara positif antara penerapan *Total Quality Management* terhadap motivasi kerja. Pada hasil penelitian ini juga mengemukakan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian lain juga yang dilakukan oleh Suhardi (2017) mengemukakan bahwa penerapan *Total Quality Management* pada kasus lintas fungsionalitas yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Usaha perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* memiliki peran yang cukup besar terhadap perusahaan. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap motivasi kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya salah satunya seperti (Rumitasari, 2020).

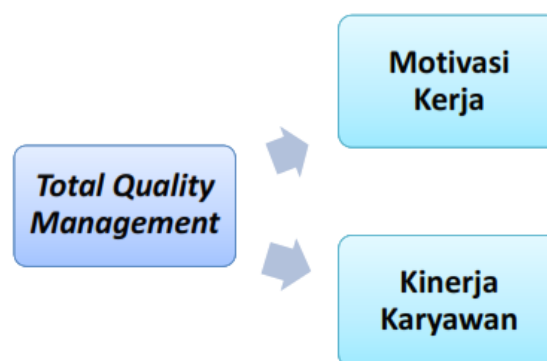
### Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan

Fitria (2015), dapat juga dikatakan pemberdayaan karyawan adalah sesuatu Upaya untuk meminta pertanggungjawaban karyawan atas proses kerja. Dari Munizu, (2010) Partisipasi dan pemberdayaan karyawan secara penuh merupakan salah satu kunci keberhasilan *Total Quality Management* dalam organisasi yang dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Sumampow et al (2020) tentang hubungan implementasi *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut: terdapat keterkaitan antara pelatihan dengan kinerja pegawai, terdapat keterkaitan antara unit sasaran dengan kinerja pegawai, terdapat keterkaitan antara partisipasi Pelaku bisnis harus menerapkan sistem manajemen yang baik yang dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja bisnis. Salah satu manajemen kualitas yang digunakan adalah *Total Quality Management* (Pratama & Maghfiroh, 2018). *Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan (ALNasser, Yusoff, & Islam, 2013; Chang, Chiu, & Chen, 2010).

Penerapan *Total Quality Management* merupakan salah satu strategi perusahaan dalam berproduksi merancang kinerja pelayanan yang baik sehingga implementasinya berorientasi pada kepuasan pelanggan dan semua anggota perusahaan, termasuk karyawan, berpartisipasi di dalamnya (Eddy, 2006). Penerapan *Total Quality Management* bertujuan untuk terus-menerus atau terus-menerus meningkatkan produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan sehingga dapat menghasilkan kualitas terbaik dan bersaing. Dari sisi efektivitas karyawan, secara umum diharapkan penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan secara terencana dan terarah akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan (Eddy, 2006). Hasil studi empiris tentang peran *Total Quality Management* dalam meningkatkan kinerja staf beragam. (Joiner, 2007) dan (Al-Shobaki, Fouad and Al-Bashir, 2010) menemukan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dampak *Total Quality Management* Banyak peneliti terdahulu yang telah mempelajari kinerja karyawan, antara lain (Ekavina dkk, 2019).

Kerangka konseptual pada penelitian ini disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

### 5. Penutup

Berdasarkan pembahasan pada artikel ini maka dapat disimpulkan bahwa: *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja, dan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan Kesimpulan tersebut, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, selain dari Total Quality Management pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih di perlukan kajian

yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

### Daftar Pustaka

- Omollo, Pamela Akinyi dan Oloko. (2015). Effect of Motivation on Employee Performance of commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2). 87-103.
- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity : A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *Journal of Managerial Studies and Research* 2 (7).
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Anoraga, P. (2009). *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wan Fauziah, W.Y., & Tan, S.K. (2013). Generation Differences in work Motivation : From Developing Country Persepctive. *Journal of Economy, Management and sosial Sciences*.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th Ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Winardi. (2001). *Memotivasi Pemativasi Dalam Manajemen*. (Jakarta: PT Raja Grasindo Persada).
- Hersberg, Frederick. (2001). *Herzberg`s Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.
- Salis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page. London Slamet, Margono (1995). *Pengantar Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Makalah disajikan di Fakultas Pertanian IPB 17 Mei 1995.
- Colquitt, J., et al. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Lijan Poltak Sinambela, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara,
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT . Remaja. Rosdakarya. Bandung.
- A. R. Suhardi (2017). Implementation of TQM to Improve Work Motivation”. *International Journal of Applied Business and Economic Research* 15(25).
- Sumampow et al (2020): Hubungan antara Penerapan Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Peagwai di Puskesmas Minanga, *Jurnal Kesmas*. 9(4).
- Andayani I. et al, 2019, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*
- Irnowati et al, 2020, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Humaniora*, 4(1), 15-33
- Harahap DS. et al (2019), Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(1) , 69-88
- Rusmitasari H., Mudayana AA., Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kota Yogyakarta, *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 15(1).
- Semendawai H. (2020), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, *Jurnal Manajemen Unud*.