

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga nonmaterial, seperti pengakuan prestasi dan kepuasan kerja. Tiap individu akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak terduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga dengan bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya adalah dalam proses bekerja tersebut.

Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2009:22). Penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengawasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Umpan balik penilaian kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi (Simamora, 2015:23).

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan perusahaan (*external factor*) maupun upaya strategis dari perusahaan. Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan, dan lain-lain. Faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan baik pula, demikian sebaliknya, kalau kinerja karyawan tidak baik maka akan tidak baik pula kinerja perusahaannya (Darufitri, 2014:33).

Menurut Rivai (2015:22) "kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan." Kemudian menurut Mangkunegara (2015:22) "kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Pendapat dari ahli yang lain, Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes (2008:135), kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Maka kesimpulan dari pengertian diatas adalah kinerja merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang karyawan.

Mathis dan Jackson (2015:78) "Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan." Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja mempengaruhi seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi kepada organisasi, antarlain yaitu kualitas keluaran, kuantitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Kualitas kerja karyawan dilihat dari berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Prawirosentono, (2014:27) Faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja antara lain adalah : efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin dan inisiatif. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

a. Efektifitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa di capai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang di capai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicarai-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang di miliki seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin.

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

d. Inisiatif

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

Sedangkan Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2014:68):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

3. Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun

kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
- b. Metode penilaian berorientasi masa depan.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang harus dicapai. Rivai (2015:25) mengemukakan tujuan penilaian kinerja secara umum yaitu sebagai berikut :

- a. Melakukan peninjauan terhadap kinerja karyawan di masa lalu.
- b. Mendapatkan data yang sesuai fakta dan sistematis dalam menetapkan nilai dari suatu pekerjaan.
- c. Mengidentifikasi kemampuan organisasi.
- d. Menganalisa kemampuan karyawan secara individual.
- e. Menyusun sasaran di masa mendatang.
- f. Melihat prestasi dari kinerja karyawan secara realistis.
- g. Mendapatkan keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan di dalam organisasi.

- h. Memperoleh data untuk menetapkan struktur pengupahan dan penggajian yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- i. Membantu pihak manajemen dalam melakukan pengukuran dan pengawasan secara lebih akurat terhadap biaya yang digunakan oleh perusahaan.
- j. Memungkinkan manajemen dalam melakukan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja maupun secara langsung dengan karyawan.
- k. Membuat kerangka berpikir dan standar dalam pelaksanaan peninjauan yang dilakukan berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- l. Mengarahkan pihak manajemen agar bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- m. Menjadi acuan organisasi dalam mempromosikan, memutasi, memindahkan, dan meningkatkan kualitas karyawan.
- n. Memperjelas kembali tugas utama, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab serta satuan kerja di dalam organisasi. Hal tersebut jika dilaksanakan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat bagi organisasi khususnya untuk menghindari *overlapping* pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.
- o. Meminimalisir keluhan karyawan yang berakibat banyaknya karyawan yang *resign*. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan

maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.

- p. Menyelaraskan penilaian kinerja dengan keberjalanan bisnis sehingga pergerakan dalam sebuah organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
- q. Mengidentifikasi pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan.

5. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja secara individu, menurut (Robbins,2015:26) yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan tanpa kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas,

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu,

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektifitas,

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

e. Kemandirian,

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab. karyawan kepada Perusahaan.

B. Manajemen Mutu Kerja

1. Pengertian Manajemen Mutu Kerja

Sebelum pembahasan secara spesifik mengenai manajemen mutu, terlebih dahulu akan ditelaah batasan mengenai manajemen dan mengenai mutu/kualitas. Berikut batasan para ahli mengenai manajemen:

Menurut G.R. Terry: Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata.

Menurut Ricky W. Griffin (2014:35) Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Adapun batasan mengenai mutu/kualitas menurut Juran adalah kecocokan pengguna produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. (Arya, 2013:34) Sedangkan menurut Goetsch dan Davis (2013:35) yaitu mutu (*quality*) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan

denga produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Definisi ini didasarkan atas elemen sebagai berikut, (Siswanto, 2015:55)

- a. Mutu meliputi usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- c. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan
- d. mutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa yang akan datang).

Adapun batasan manajemen mutu itu sendiri yaitu Menurut Ishikawa dalam M. N. Nasution (2014:23), manajemen mutu adalah gabungan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Definisi lainnya mengatakan bahwa manajemen mutu merupakan suatu tatanan yang menjamin tercapainya tujuan dan sasaran- sasaran mutu yang direncanakan. Jadi sistem manajemen mutu adalah tatanan yang menjamin kualitas output dan proses pelayanan/produksi. Manajemen mutu juga diartikan sebagai sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Manajemen mutu merupakan sistem manajemen yang berfokus pada pada orang/ karyawan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan semua aktifitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu. Manajemen mutu merupakan gabungan dari semua fungsi manajemen yang dibangun berdasarkan konsep kualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu sendiri mempunyai tiga unsur utama, seperti yang dinyatakan oleh M. N. Nasution (2014:22) yaitu sebagai berikut:

a. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

b. Sistem organisasional

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

c. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

2. Tujuan Manajemen Mutu Kerja

Tujuan dari manajemen mutu Kerja menurut M. N. Nasution (2014:22) adalah untuk memastikan bahwa semua bagian dalam organisasi bekerja bersama untuk meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang yang berasal dari kepuasan pelanggan.

3. Proses Manajemen Mutu Kerja

Pada proses manajemen mutu Kerja melibatkan kumpulan pedoman yang sudah dikembangkan oleh tim untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan memiliki standar yang tepat atau sesuai dengan tujuan.

Aktivitas pada proses manajemen mutu dimulai ketika organisasi menetapkan target kualitas yang harus dipenuhi dan yang disepakati dengan pelanggan.

Organisasi kemudian mendefinisikan bagaimana target akan diukur. Kemudian mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengukur kualitas.

Selanjutnya mengidentifikasi masalah kualitas yang muncul dan memulai perbaikan. Langkah terakhir melibatkan pelaporan tingkat keseluruhan kualitas yang dicapai. Proses ini memastikan bahwa kualitas dan desain

produk serta layanan yang dihasilkan oleh tim sesuai dengan harapan pelanggan.

Metode peningkatan kualitas menurut M. N. Nasution (2014:22) terdiri dari tiga komponen:, yaitu peningkatan kualitas produk, peningkatan kualitas proses, dan peningkatan kualitas berbasis orang.

Jadi manajemen mutu merupakan gabungan dari semua fungsi manajemen yang dibangun berdasarkan konsep kualitas yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

4. Indikator Manajemen Mutu Kerja

Manajemen mutu Kerja terdiri dari empat komponen utama, menurut M. N. Nasution (2014:22) yang meliputi:

- a. Perencanaan Kualitas – Proses mengidentifikasi standar kualitas yang relevan dengan proyek dan memutuskan bagaimana cara memenuhinya.
- b. Peningkatan Kualitas – Perubahan yang disengaja dari suatu proses untuk meningkatkan kepercayaan atau keandalan hasil.
- c. Kontrol Kualitas – Upaya berkelanjutan untuk menegakkan integritas dan keandalan proses dalam mencapai hasil.
- d. Jaminan Kualitas – Tindakan sistematis atau terencana yang diperlukan untuk menawarkan keandalan yang memadai sehingga layanan atau produk tertentu akan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

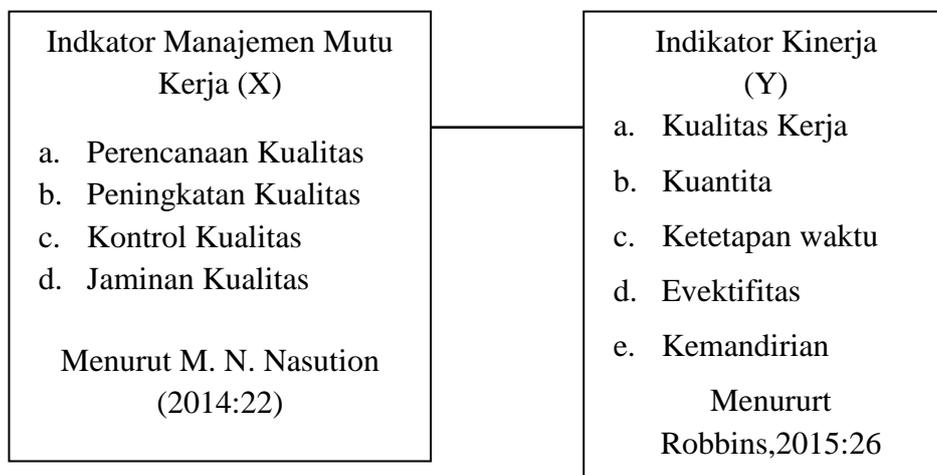
C. Kerangka Pikir

Kinerja karyawan berpengaruh sekali dengan kepuasan pelanggan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, hubungan mereka dengan organisasi. Dari kinerja karyawan yang bagus maka akan menimbulkan hasil kerja yang bagus pula. Salah satu faktor munculnya kinerja yang baik dari karyawan adalah dengan adanya Manajemen Mutu Kerja yang baik pula. Manajemen mutu sangat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya manajemen mutu dapat bertujuan untuk meningkatkan proses, produk, layanan, dan budaya perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang yang berasal dari kepuasan pelanggan. Oleh karena itu manajemen mutu sangatlah diperlukan dalam suatu perusahaan guna meningkatkan hasil kerja dalam perusahaan tersebut.

Berikut adalah Gambar Bagan Kerangka Pikir :

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir



D. Hipotesis

Arikunto (2017 : 64) memberikan pengertian mengenai hipotesis, yaitu : Suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data-data yang terkumpul.

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan uraian yang telah disampaikan pada bagian-bagian sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

“Diduga terdapat Pengaruh Manajemen Mutu Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Meubel Surya Kencana Sukoharjo Kabupaten Pringsewu Tahun 2020”.