

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang memiliki relevansi terhadap topik yang pada penelitian dan juga dijadikan landasan tolak ukur untuk penelitian, yaitu:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

1	Penulis	Ade Surhaman, Nursadi
	Nama Jurnal	Jurnal Teknologi Komputer Dan Sistem Informasi
	Judul	Sistem Pendukung Keputusan Kenaikan Gaji Karyawan Dengan Metode Topsis Berbasis Web [24]
	Tahun	2019
	Metode	Metode Topsis Berbasis Web
	Kesimpulan	Dengan adanya sistem penentuan kinerja karyawan dengan menggunakan metode TOPSIS diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan untuk peringkatan kinerja karyawan yang nantinya dapat membantu atasan dalam mempertimbangkan karyawan terbaik dengan memberikan kenaikan gaji atau kenaikan pangkat.
	Adopsi	Penggunaan SPSS dalam menentukan jumlah gaji pada seorang karyawan.
2	Penulis	Lisa Rachmawati, Noor Latifah, Pratomo Setiaji
	Nama Jurnal	Indonesian Journal of Technology, Informatics and Science (IJTIS)
	Judul	Sistem Informasi Pengelolaan Jadwal Kerja Karyawan dan Penggajian Pada PT

		Nusantara Transindo Kudus Berbasis Website Dengan SMS Gateway [25]
	Tahun	2021
	Metode	Waterfall
	Kesimpulan	Penggunaan waterfall pada perancangan pengelolaan jadwal dan penggajian dilakukan secara online dengan memanfaatkan teknologi website dan sms (gammu)
	Adopsi	Penggunaan metode waterfall untuk menganalisa performa karyawan.
3	Penulis	Jovan Adriel Alim, Bryant Hebert Ongkojoyo, Herry Pintardi Chandra
	Nama Jurnal	Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil
	Judul	Motivasi Pekerja Konstruksi Dalam Masa Pandemi Covid-19 Di Surabaya [14]
	Tahun	2021
	Metode	<i>Independent-samples T-Test</i>
	Kesimpulan	Diperoleh dengan <i>T-Test</i> pemenuhan gaji memiliki mean sebesar 5.70
	Adopsi	Penggunaan <i>Independent-sampels T-Test</i>
4	Penulis	Anisah Nur Aini, Agus Frianto
	Nama Jurnal	Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)
	Judul	Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo [26]
	Tahun	2020
	Metode	Likert
	Kesimpulan	Dari hasil penelitian, tidak adanya pengaruh terhadap kinerja dengan <i>reward</i> yang diberikan pada PT, Hanarida Tirta Birawa
	Adopsi	Penerapan likert dalam melakukan penghitungan data numeric
5	Penulis	Osep Hjujaman, Indra Gumelar, Adi Yusup Kurniawan, Ersya Rubianti, Mekarisda Togatorop

	Nama Jurnal	International Conference on Government Education Management and Tourism (ICoGEMT)
	Judul	Analysis Of Salary Influence On Employee Performance Through Mediation Motivation And Wellbeing Variables [27]
	Tahun	2022
	Metode	Regression Model
	Kesimpulan	Berdasarkan test hipotesis yang dilakukan, gaji dan performa karyawan di Kabupaten Purwarkata menghasilkan negatif korelasi
	Adopsi	Penggunaan regresi model
6	Penulis	Noor Arif Fatchurochman, Zulian Yamit.
	Nama Jurnal	Selekta: Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen
	Judul	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus UMKM Makanan Kabupaten Temanggung) [28]
	Tahun	2022
	Metode	Data kuantitatif, seperti kuesioner dan diberikan <i>likert</i> .
	Kesimpulan	<i>Total Quality Management</i> (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan dalam perusahaan pada Kabupaten Temanggung. Tingkat pengaruh TQM terhadap kinerja UMKM mencapai 55.6%, menunjukkan bahwa TQM dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan hasil usaha UMKM makanan.
7	Adopsi	Pengukuran unsur-unsur pada <i>Total Quality Management</i> terhadap perusahaan lainnya.
	Penulis	I Wayan Suartina, Ni Nyoman Adityarini Abiyoga Vena Swara, Ni Luh Sri Astiti
	Nama Jurnal	Jurnal Widya Manajemen Vol.1, No. 2
	Judul	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap kinerja Perusahaan

		Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada Pt.Tomorrow's Antiques Indonesia [29]
	Tahun	2019
	Metode	Kuantitatif dengan pendekatan survei. Metode survei ini melibatkan pengumpulan data primer melalui penggunaan kuesioner yang didesain untuk memperoleh informasi tentang TQM (<i>Total Quality Management</i>), perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan.
	Kesimpulan	<i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT. Tomorrow's Antiques.
	Adopsi	Melakukan pengukuran <i>Total Quality Management</i> pada perusahaan lain
8	Penulis	Sulthan Muhammad Fauzan, Fetty Poerwita Sary
	Nama Jurnal	Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)
	Judul	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank BJB Cabang Utama Bandung) [11]
	Tahun	2020
	Metode	Kuantitatif menggunakan kuesioner
	Kesimpulan	Dalam hasil pengujian, didapatkan bahwa tanggapan dari responden terkait kinerja karyawan dengan memperoleh 80,87% yang berada dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa menurut persepsi karyawan, tingkat kinerja mereka sudah tinggi atau baik.
	Adopsi	Adanya hubungan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan.
9	Penulis	Ika Arista Rosanti, Doni Marlius
	Nama Jurnal	Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUMIPAM)
	Judul	Pengaruh Sistem Kerja, Kompensasi Dan

		Kesejahteraan Terhadap Kinerja Tenaga Outsourcing di Bank BNI Kota Padang [30]
	Tahun	2023
	Metode	metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan pendekatan analisis statistik dan penggunaan sampling jenuh untuk menentukan sampel penelitian.
	Kesimpulan	Sistem kerja, kompensasi, dan kesejahteraan tenaga outsourcing terbukti secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja pegawai di Bank BNI Kota Padang. Ketiga hipotesis penelitian terbukti benar.
	Adopsi	Pengukuran dengan menggunakan SPSS 23.
10	Penulis	Fathur Rohman
	Nama Jurnal	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen
	Judul	Pengaruh Work From Homedan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Bangkalan - Madura
	Tahun	2022
	Metode	Kuesioner dengan <i>random sampling</i>
	Kesimpulan	<i>Work From Home</i> (WFH) memiliki pengaruh positif signifikan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.
	Adopsi	Penggunaan variabel fleksibilitas waktu dalam bekerja untuk mengukur pada perusahaan lain.
11	Penulis	Nonik Maifanda, Muhammad Ramadhan Slamet
	Nama Jurnal	Journal of Applied Managerial Accounting
	Judul	Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan di Kota Batam [17]
	Tahun	2019

	Metode	Kuesioner dengan <i>random sampling</i>
	Adopsi	Variabel yang digunakan
	Kesimpulan	Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaji yang stabil dianggap tidak memengaruhi kinerja karyawan karena dianggap pasti. Sementara itu, implementasi jam kerja fleksibel merugikan kinerja karyawan. Namun, menariknya, stres kerja ternyata memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Penulis	Gabriel Saulina Batubara, Ferryal Abadi
	Nama Jurnal	Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan
	Judul	Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening [31]
	Tahun	2022
	Metode	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>
	Adopsi	Variabel Stres dalam Bekerja
12	Kesimpulan	Dukungan rekan kerja dan pengaturan beban kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Central Asia KCU Rawamangun dengan stres kerja yang rendah. Tingkat stres kerja yang rendah merupakan indikator penting untuk kinerja yang optimal, terutama dalam perusahaan jasa seperti bank, di mana pelayanan yang baik kepada nasabah sangat diperlukan. Dalam penelitian ini, fokus pada stres kerja sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja, dengan memperhatikan dukungan rekan kerja dan pengaturan beban kerja bagi setiap karyawan.
13	Penulis	Yohanes Herman Susilo, Wahyudin

	Nama Jurnal	EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis
	Judul	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan [32]
	Tahun	2020
	Metode	Uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji hipotesis
	Adopsi	Melakukan uji kualitas data, uji asumsi, dan uji hipotesis.
	Kesimpulan	Dalam penelitian tersebut menyimpulkan bahwa konflik kerja dan stres kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dai Sabisu Indonesia. Konflik di tempat kerja meningkatkan tingkat stres dan mengurangi kerjasama antar karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil kerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan korelasi positif antara konflik dan stres kerja dengan kinerja karyawan. Konflik dan stres di tempat kerja, ketika bersama-sama, berkontribusi sebesar 91,9% terhadap kinerja karyawan, sedangkan faktor lain memainkan peran kecil.

Pada Tabel 2.1, Dalam penelitian pertama, dilakukan analisis menggunakan metode Topsis Berbasis Web untuk menentukan peningkatan gaji bagi karyawan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi metode tersebut berhasil memberikan hasil yang baik, dengan nilai 100% yang dianggap layak untuk meningkatkan gaji karyawan maupun jabatan yang tengah dijalankan. Hasil ini memberikan landasan yang kuat untuk pemahaman lebih lanjut tentang pentingnya penerapan metode tersebut dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia [24].

Selanjutnya, penelitian kedua menitikberatkan pada pengembangan sistem informasi untuk pengelolaan jadwal kerja karyawan dan penggajian

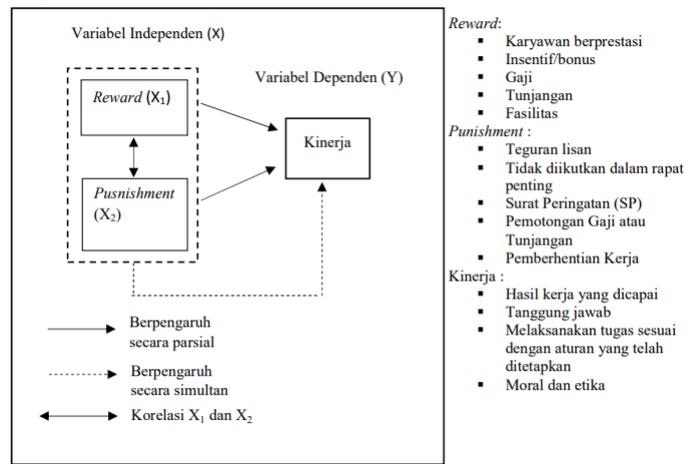
secara online. Dengan menggunakan metode pengembangan waterfall, penelitian ini berhasil menghasilkan sistem yang dapat efektif digunakan untuk mengatur jadwal kerja dan melakukan penggajian secara efisien melalui platform website dan sms. Implementasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia menjadi semakin relevan dalam era digital ini [25].

Sementara itu, penelitian ketiga menyelidiki motivasi pekerja konstruksi dalam konteks pandemi Covid-19 di Surabaya. Melalui analisis menggunakan metode Independent-samples T-Test, ditemukan bahwa pemenuhan gaji memiliki nilai mean yang signifikan sebesar 5.70. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan finansial memainkan peran penting dalam memotivasi pekerja, terutama di tengah kondisi yang tidak pasti seperti pandemi [14].

Di sisi lain, penelitian keempat menyoroati analisis kinerja karyawan berdasarkan pemberian reward melalui kepuasan kerja. Meskipun hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh terhadap kinerja dengan reward yang diberikan, hal ini memberikan wawasan yang berharga tentang dinamika hubungan antara penghargaan dan kinerja dalam konteks organisasi [26].

Terakhir, penelitian kelima menguraikan analisis pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi dan variabel kesejahteraan. Dengan menggunakan pendekatan yang berbeda, penelitian ini menambah pemahaman kita tentang kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada metode pengumpulan data yang lebih spesifik dan fokus pada perusahaan PT XYZ, yang memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman kita tentang praktik manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi tertentu [27].

Dalam penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Muslikhah Kusuma dan Bachruddin Saleh Luturlean memberikan hipotesis mengenai pengaruh dari *reward* dan *punishment* yang diberikan terhadap performa karyawan di perusahaan *startup* [33].



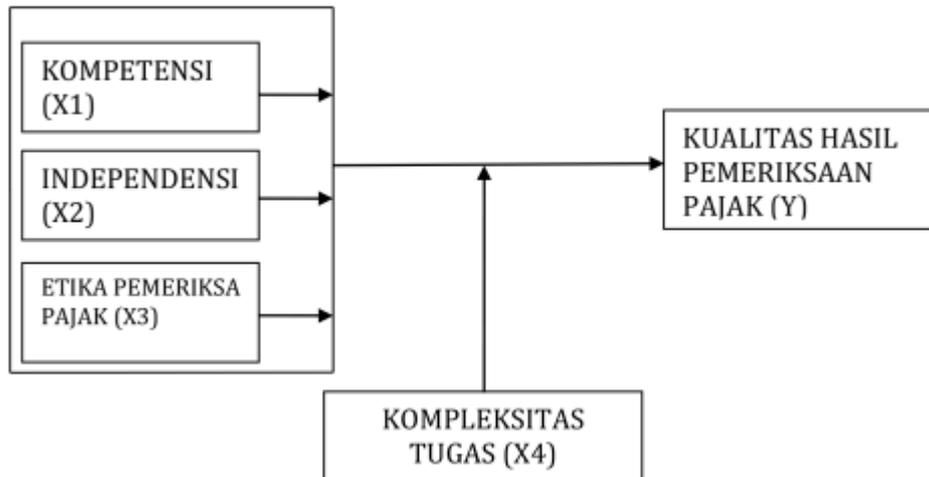
Gambar 2. 1 Kerangka hipotesis peneliti terdahulu

sumber : [33]

Terkait kerangka penelitian yang dibentuk dalam Gambar 2.1, dapat dibentuk hipotesis yang menghasilkan sebagai berikut:

1. *Reward* akan mempengaruhi sebagian terhadap pekerja Entra Indonesia,
2. *Punishment* akan memberikan pengaruh sebagian terhadap karyawan Entra Indonesia
3. *Reward* dan *punishment* memberikan pengaruh secara bersamaan dengan kinerja yang diberikan pada Karyawan Entra Indonesia.

Hasil yang didapatkan dari hipotesis yang dibentuk adalah *reward* memiliki peran yang baik dalam kemajuan perusahaan Entra Indonesia sebesar 82,83%. Kemudian pada *punishment* yang diberikan pada pekerja di perusahaan Entra Indonesia memiliki peran untuk kemajuan garis kontinum sebesar 79,36%. Pada penelitian tersebut dilakukan kembali oleh Susi Dwi Mulyani dan Triwahyudi Heru Purnomo dengan melihat peran dari tugas yang diberikan dalam kompetensi, independensi, dan etika pada pemeriksa pajak dengan hasil kinerja yang diberikan [9].



Gambar 2. 2 Kerangka konseptual

Sumber : [9]

Dalam hipotesis yang dibentuk, hipotesis 1 ditolak. Ini menunjukkan bahwa keterampilan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kualitas pemeriksaan pajak. Pemeriksa pajak lebih mengandalkan pelatihan yang diberikan oleh DJP dan kerja sama tim dalam pemeriksaan, serta kesadaran akan perusahaan wajib pajak dan pemahaman peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku, daripada hanya pada kompetensi individu.

Di sisi lain, hipotesis 2 diterima, yang berarti independensi berpengaruh positif terhadap kualitas hasil pemeriksaan pajak. Auditor yang memiliki tingkat independensi yang tinggi cenderung lebih dapat diandalkan karena tidak mudah terpengaruh atau dimanipulasi oleh pihak lain selama penyidikan terhadap wajib pajak, termasuk dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Selain itu, pemeriksa pajak yang independen dapat menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki kepentingan komersial dengan wajib pajak yang diperiksa, yang diakui oleh unit pelaksana pemeriksaan.

Menurut penelitian terdahulu [34], dengan memberikan empat tipe dalam melakukan *Work-Life Balance*, yaitu: *Work Interface with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interface With Work* (PLIW), *Personal Life*

Enhancement of Work (PLEW), dan *Work Enhancement of Personal Life (WEPL)* yang dilakukan pada data dependen dari karyawan DJKN Kementerian Keuangan berdasarkan jenis kelamin. Dalam penelitian tersebut, didapatkan hasil bahwa memiliki ruang untuk *flexible working hours* menghasilkan nilai yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan DKJN [35], [36].

Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai fleksibilitas dalam bekerja maka semakin tinggi juga tingkat dalam kinerja karyawan pekerja DKJN. Menurut penelitian ini juga, gender tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan DKJN. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pekerja pria memiliki persepsi yang sama dengan pekerja perempuan terhadap pengaruh ruang waktu yang fleksibel. Keberadaan kebijakan fleksibilitas dalam pekerjaan tidak membawa perbedaan signifikan dalam hasil kerja (kinerja) antara karyawan pria dan karyawan wanita selama mereka menjalankan program ruang kerja fleksibel yang ada [36].

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menggambarkan bahwa penggunaan metode TOPSIS Berbasis Web dalam menentukan kinerja karyawan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait kenaikan gaji atau pangkat. Implementasi metode waterfall dalam pengelolaan jadwal kerja dan penggajian secara online melalui website dan sms berhasil dilakukan. Temuan juga menunjukkan bahwa pemenuhan gaji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pekerja, terutama dalam kondisi pandemi Covid-19. Namun, tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara pemberian reward dan kinerja karyawan dalam konteks tertentu. Terakhir, analisis menggunakan regresi model menunjukkan bahwa gaji memiliki korelasi negatif dengan performa karyawan di Kabupaten Purwarkata [14], [24], [27].

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling diperlukan dalam pembentukan usaha demi mencapai tujuan pada sebuah organisasi. Yang mana Sumber daya manusia merupakan bentuk satu-satunya sumber daya pada suatu perusahaan yang memiliki akal, pikiran, perasaan, keinginan, dan keahlian dalam kesempurnaan perkembangan teknologi. Tujuan tersebut tidak akan terwujud apa bila kurangnya peran aktif dari karyawan yang menangani permasalahan perusahaan sesuai kemampuannya [15]. Menurut Hasibuan menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, keterpaduan, pemeliharaan, pendisiplinan, pemberhentian. Manajemen pada sumber daya manusia pada salah satu bidang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri [37]. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen, oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar dalam pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat [37].

2.2.2 Gaji

Gaji merupakan sebuah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Gaji dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti pembayaran bulanan, mingguan, atau berdasarkan jam kerja. Bagi karyawan, gaji sangat penting karena memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, termasuk makanan, perumahan, dan pakaian.

Pengertian gaji mencakup lebih dari sekadar angka. Gaji mencerminkan nilai pekerjaan yang telah dilakukan dan dapat mencakup kompensasi tambahan untuk lembur atau tugas khusus. Selain itu, gaji adalah faktor penting dalam motivasi dan kepuasan kerja karyawan [24].

Untuk perusahaan, gaji adalah cara untuk menghargai kinerja dan kontribusi karyawan. Dengan memberikan gaji yang kompetitif, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Bagi karyawan, gaji adalah sumber penghidupan dan aspek yang memengaruhi kepuasan kerja mereka [38].

2.2.3 Kinerja Pekerja

Pengaruh masa kerja terhadap kinerja juga mengacu pada Balai Pustaka Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013) yang menyatakan bahwa masa kerja (masa kerja) merupakan pengalaman individu yang akan menentukan pertumbuhan lapangan kerja dan jabatan [8]. Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami kebosanan dalam bekerja, karyawan masih terlihat bermalasan. Permasalahan yang membuat kinerja karyawan kurang optimal menjadi permasalahan yang harus diteliti dan dicari solusinya agar kinerja karyawan dapat optimal sesuai dengan harapan perusahaan yang selama ini belum tercapai seiring dengan hadirnya perusahaan pesaing [26], [27], [37].

2.2.4 Tunjangan

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga

disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi. Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi [14]. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan Gaji dan Insentif yang mereka terima, karena dapat berdampak positif maupun negatif terhadap semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Optimalisasi kinerja karyawan sebagai wujud kesungguhan dari pihak Perusahaan, agar omzetnya dapat meningkat [2].

2.2.4.1 Konstruksi Variable Kesejahteraan Karyawan (X_3)

Kesejahteraan karyawan menjadi semakin penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di era modern ini. Perusahaan yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan kinerja yang lebih baik dari para karyawan. Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek, termasuk program-program kesejahteraan, akses terhadap layanan kesehatan, dan dukungan perusahaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Dalam bagian ini, kita akan mengeksplorasi berbagai aspek kesejahteraan karyawan serta dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

1. Manfaat program kesehatan

Program-program kesejahteraan perusahaan dapat memberikan dampak yang signifikan bagi kesehatan fisik dan mental karyawan. Manfaat finansial seperti upah lembur dan tunjangan kesehatan juga merupakan bagian penting dari program kesejahteraan. Dalam aspek ini, peneliti akan mengevaluasi sejauh mana program-program kesejahteraan ini memberikan manfaat kepada karyawan dan keluarga mereka. Berikut ini merupakan pertanyaan yang digunakan dalam menilai manfaat program kesehatan pada variabel Kesejahteraan Karyawan (X_3):

- “Program-program kesejahteraan perusahaan memberikan manfaat yang signifikan bagi kesehatan fisik dan mental saya.” (pernyataan 1)
- “Program kesejahteraan, seperti upah lembur dan tunjangan kesehatan, memberikan keamanan finansial bagi saya dan keluarga saya.” (pernyataan 2)

2. Akses terhadap layanan kesehatan dan fasilitas kesejahteraan

Akses mudah terhadap layanan kesehatan dan fasilitas kesejahteraan di tempat kerja dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap perhatian yang diberikan oleh perusahaan terhadap kesejahteraan mereka. Dalam aspek ini, peneliti akan melakukan penghitungan seberapa baik akses ini diatur dan sejauh mana karyawan merasa diurus dengan baik oleh perusahaan dalam hal ini. Berikut ini merupakan pertanyaan yang digunakan dalam menilai akses terhadap layanan kesehatan pada variabel Kesejahteraan Karyawan (X_3):

- “Akses mudah terhadap layanan kesehatan dan fasilitas kesejahteraan membuat saya merasa diurus dengan baik oleh perusahaan.” (pernyataan 3)
- “Mendapatkan manfaat kesehatan dari perusahaan membantu saya merasa lebih tenang dan fokus dalam menjalankan tugas saya.” (pernyataan 5)

3. Dampak Program Kesejahteraan Terhadap Kesiapan Menghadapi Tantangan

Program-program kesejahteraan dapat memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Dengan merasa lebih tenang dan siap menghadapi tantangan, karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Dalam aspek ini, peneliti akan mengeksplorasi dampak program kesejahteraan terhadap kesiapan mental dan emosional karyawan dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks. Berikut ini merupakan pertanyaan yang

digunakan dalam menilai akses terhadap dampak program kesejahteraan pada variabel Kesejahteraan Karyawan (X_3):

- “Saya merasa lebih tenang dan siap menghadapi tantangan di tempat kerja karena adanya program kesejahteraan yang tersedia.” (pertanyaan 5).

4. Dukungan Perusahaan Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Perusahaan yang memberikan dukungan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Dalam aspek ini, kita akan mengevaluasi sejauh mana perusahaan memberikan dukungan dalam menjaga keseimbangan antara kedua aspek kehidupan karyawan, serta pentingnya kesejahteraan karyawan dalam kebijakan perusahaan. Berikut ini merupakan pertanyaan yang digunakan dalam menilai akses dukungan perusahaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja pada variabel Kesejahteraan Karyawan (X_3):

- “Saya merasa didukung oleh perusahaan dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saya.” (pernyataan 6)
- “Kesejahteraan karyawan dianggap penting oleh manajemen perusahaan dan menjadi prioritas dalam kebijakan perusahaan.” (pertanyaan 7).

2.2.5 Jadwal Kerja

Menurut Chambers memberikan pandangan bahwa jadwal didefinisikan sebagai sesuatu yang menjelaskan di mana dan kapan orang-orang dan sumber daya berada pada suatu waktu. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia,

jadwal merupakan pembagian waktu berdasarkan rencana pengaturan urutan kerja. Jadwal juga didefinisikan sebagai daftar atau tabel kegiatan atau rencana kegiatan dengan pembagian waktu pelaksanaan yang terperinci. Jadwal menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah pembagian waktu berdasarkan rencana pengaturan urutan kerja, daftar atau tabel kegiatan atau rencana kegiatan dengan pembagian waktu pelaksanaan yang terperinci. Jadi dapat disimpulkan bahwa “Jadwal Kerja” adalah pembagian waktu kerja berdasarkan rencana pengaturan urutan kerja, daftar atau tabel kegiatan atau rencana kegiatan dengan pembagian waktu pelaksanaan yang terperinci [33].

2.2.5.1 Kategori Fleksibilitas Jadwal Kerja

Menurut penelitian terdahulu, terdapat beberapa jenis dari fleksibilitas jadwal kerja (*flexi time*) yang umumnya digunakan, yaitu[39]:

a. Fixed Working Hours

Perusahaan mengadopsi sistem fleksibilitas waktu kerja di mana karyawan dapat memilih sesi kerja harian mereka, selama mereka memenuhi ketentuan perusahaan untuk bekerja minimal 40 jam per minggu. Misalnya, 25% dari karyawan dapat memilih untuk bekerja dari jam 07.00 hingga 15.00, 25% lainnya dapat memilih untuk bekerja dari jam 08.00 hingga 16.00, 25% lainnya dapat memilih untuk bekerja dari jam 09.00 hingga 17.00, dan 25% sisanya dapat memilih untuk bekerja dari jam 10.00 hingga 18.00. Dengan demikian, sistem ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan preferensi individu mereka, sementara tetap memastikan bahwa jumlah total jam kerja yang diperlukan oleh perusahaan terpenuhi setiap minggunya.

b. Flexible Working Hours

Perusahaan menerapkan sistem kerja fleksibel di mana karyawan dapat bekerja sesuai kebutuhan mereka selama mereka memenuhi jumlah minimal waktu kerja sebanyak 40 jam per minggu. Dalam

sistem ini, tidak ada keharusan bagi karyawan untuk memiliki jumlah jam kerja yang sama setiap harinya. Mereka diberi kebebasan untuk menentukan jadwal kerja mereka sendiri, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi atau profesional mereka. Hal ini memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada karyawan dalam mengatur waktu mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional secara lebih efektif.

c. Variable Working Hours

Perusahaan menerapkan sistem kerja yang mengharuskan karyawan untuk hadir di kantor pada jam tertentu, dalam contoh ini, dari jam 09.00 hingga 13.00 setiap hari. Setelah itu, karyawan diberi kebebasan untuk menetapkan waktu kerja mereka sendiri di luar jam tersebut, baik dari kantor atau dari jarak jauh, asalkan mereka memenuhi jumlah minimal waktu kerja sebanyak 40 jam per minggu. Dengan demikian, sistem ini memberikan kombinasi antara kehadiran di kantor untuk periode tertentu dan fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja di luar jam tersebut, memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sesuai dengan kebutuhan individu mereka serta tuntutan pekerjaan.

2.2.5.2 Konstruk Variabel Fleksibilitas Jadwal Kerja (X_1)

Fleksibilitas jadwal kerja adalah kemampuan karyawan untuk menentukan atau mengatur jam kerjanya sendiri sesuai dengan kebijakan perusahaan. Fleksibilitas jadwal kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan, produktivitas, serta retensi karyawan. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan berbagai dimensi dari fleksibilitas yang dirasakan oleh karyawan. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai konstruk variabel Fleksibilitas Jadwal Kerja (X_1):

5. Ketersediaan jam kerja

Ketersediaan ini mengukur sejauh mana karyawan memiliki opsi untuk menentukan jam kerja mereka sendiri. Kontrol yang cukup atas jadwal kerja memungkinkan karyawan untuk merasa lebih otonom dan terlibat dalam pengaturan waktu kerja mereka, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur indikator ini antara lain:

- “Saya merasa memiliki kontrol yang cukup atas jadwal kerja saya” (pertanyaan 1).
- “Saya merasa jadwal kerja saya memberikan fleksibilitas yang memadai” (pertanyaan 2).
- “Saya memiliki keterlibatan yang cukup dalam menentukan jadwal kerja saya” (pertanyaan 6).

6. Kemudahan mengubah jadwal kerja

Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan dapat menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi atau keluarga tanpa mengalami hambatan yang signifikan. Kemudahan dalam mengatur ulang jadwal kerja membantu karyawan untuk mengelola keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, mengurangi stres, dan meningkatkan kesejahteraan. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kemudahan mengubah jam kerja meliputi:

- “Saya sering kali harus menunda atau membatalkan rencana pribadi karena jadwal kerja yang tidak dapat diubah.” (pertanyaan 3, perlu diinterpretasikan secara negatif).
- “Saya memiliki cukup waktu untuk istirahat dan rekreasi di luar jam kerja.” (pertanyaan 7).

7. Kebijakan perusahaan terkait fleksibilitas jadwal kerja

Dalam indikator ini mengukur sejauh mana perusahaan memiliki kebijakan yang mendukung fleksibilitas jadwal kerja karyawan. Dukungan kebijakan dari perusahaan sangat penting karena

mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kebijakan perusahaan terkait fleksibilitas jadwal antara lain:

- “Saya percaya bahwa jadwal kerja yang fleksibel membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas” (pertanyaan 4).
- “Saya merasa bahwa jadwal kerja yang dapat disesuaikan meningkatkan kepercayaan diri saya dalam menyelesaikan tugas.” (pertanyaan 5).
- “Perusahaan saya memiliki kebijakan yang mendukung fleksibilitas jadwal kerja” (pertanyaan penjelas).

2.2.6 Stres

Stres merupakan kejadian alamiah yang terjadi pada manusia yang tengah menjalani kesulitan yang dialaminya. Stres terjadi ketika terjadinya sebuah respon baik itu psikologis dan juga fisiologis ketika seseorang merasakan ketidakmampuan dalam mengontrol tuntutan yang dihadapi. Secara fisik, stres dapat memicu reaksi "*fight or flight*" dalam tubuh, yang melibatkan pelepasan hormon stres seperti kortisol dan adrenalin. Secara psikologis, stres dapat memengaruhi kesejahteraan mental seseorang, menyebabkan kecemasan, ketegangan, dan perasaan tidak mampu mengatasi situasi tertentu.

Stres dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk tekanan di tempat kerja, masalah keuangan, masalah hubungan, atau perubahan besar dalam kehidupan seseorang. Jika tidak dikelola dengan baik, stres dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental seseorang, serta kinerja di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi seseorang untuk mengenali tanda-tanda stres dan mengembangkan strategi untuk mengelolanya, seperti olahraga, meditasi, atau mencari dukungan dari orang-orang terdekat.

Stres juga merupakan isu penting di tempat kerja, karena dapat berkontribusi pada penurunan produktivitas, peningkatan tingkat absensi, dan bahkan masalah kesehatan jangka panjang. Banyak perusahaan mulai mengambil langkah-langkah untuk mengatasi stres di tempat kerja dengan menawarkan program kesejahteraan karyawan, mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, dan mempromosikan pola kerja yang lebih fleksibel. Dengan demikian, kesadaran akan stres dan upaya untuk mengelolanya sangat penting untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan individu maupun keseluruhan lingkungan kerja.

2.2.6.1 Konstruk Variabel Stres dalam Bekerja (X₂)

Bagian ini akan mengeksplorasi konstruk variabel Stres dalam Bekerja (X₂), sebuah aspek kritis dalam konteks lingkungan kerja yang menjadi fokus penting dalam studi psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Stres di tempat kerja merupakan fenomena yang kompleks, dengan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan individu dan kinerja organisasi. Pengukuran stres di tempat kerja membantu memberikan wawasan mendalam tentang sejauh mana individu mampu mengelola tekanan dan beban kerja yang mereka hadapi, serta bagaimana faktor-faktor dalam lingkungan kerja dapat memengaruhi tingkat stres yang dialami. Penelitian terkait stres dalam bekerja menjadi semakin penting mengingat tuntutan yang terus meningkat di lingkungan kerja modern. Berikut ini merupakan penjelasan secara rinci mengenai konstruk variabel Stres dalam Bekerja (X₂):

1. Pengelolaan masalah dan tantangan

Variabel konstruk ini menyoroti tingkat tekanan dan beban kerja yang dialami oleh responden. Pertanyaan yang diajukan mencakup seberapa sering mereka merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan, apakah mereka merasa terbebani oleh beban kerja, dan sejauh mana mereka merasa bahwa stres di tempat kerja memengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Pertanyaan yang digunakan untuk

mengukur pengelolaan masalah dan tantangan terkait variabel stres dalam bekerja antara lain:

- “Saya terhindar dari stres kerja karena tidak menghindari dari masalah.” (pertanyaan 1)
- “Saya melihat stres sebagai bagian alami dari tantangan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.” (pertanyaan 5).
- “Saya melihat tantangan dalam pekerjaan sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.” (pertanyaan 6).
- “Saya terhindar dari stres kerja karena tidak menghindari dari masalah.” (pertanyaan 9).

2. Tekanan dalam bekerja

Aspek ini menyoroti seberapa baik responden dapat mempertahankan fokus dan konsentrasi saat bekerja di bawah tekanan atau stres. Ini termasuk sejauh mana stres mengganggu fokus atau konsentrasi saat bekerja. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur tekanan dalam bekerja terkait variabel stres dalam bekerja antara lain:

- “Saya tidak merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan saya.” (pertanyaan 2)
- “Saya tidak merasa terbebani oleh beban kerja saya.” (pertanyaan 3)
- “Saya merasa bahwa stres di tempat kerja memengaruhi kualitas pekerjaan yang saya hasilkan.” (pertanyaan 15)
- “Saya merasa bahwa beban kerja yang tinggi menjadi penyebab utama stres saya di tempat kerja.” (pertanyaan 16).

3. Fokus dan konsentrasi

Pada aspek ini menyoroti seberapa baik responden dapat mempertahankan fokus dan konsentrasi saat bekerja di bawah tekanan atau stres. Ini termasuk sejauh mana stres mengganggu fokus atau konsentrasi saat bekerja. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur fokus dan konsentrasi terkait variabel stres dalam bekerja antara lain:

- “Saya merasa bahwa stres tidak mengganggu fokus atau konsentrasi saya saat bekerja.” (pertanyaan 4).

4. Dukungan sosial dan lingkungan kerja

Variabel konstruk ini mengukur sejauh mana responden merasa didukung oleh rekan kerja dan lingkungan kerja dalam menghadapi stres. Ini mencakup evaluasi terhadap komunikasi di tempat kerja, dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta kondisi fisik lingkungan kerja yang mendukung. Pertanyaan yang digunakan untuk mengukur dukungan sosial dan lingkungan kerja terkait variabel stres dalam bekerja antara lain:

- “Saya tidak merasa tertekan karena komunikasi yang berlangsung berjalan dengan baik dan efisien.” (pertanyaan 7)
- “Saya tidak merasa tertekan karena tidak ada preferensi yang selalu diberikan kepada senioritas, sehingga semua orang memiliki kesempatan yang sama.” (pertanyaan 8)
- “Saya tidak merasakan tekanan karena saya memiliki rekan kerja yang sangat memahami.” (pertanyaan 10)
- “Saya tidak merasa tertekan karena komunikasi yang efektif telah terjalin dengan baik.” (pertanyaan 11)
- “Saya tidak merasakan stres di tempat kerja karena kondisi pekerjaan yang mendukung.” (pertanyaan 12)
- “Saya tidak merasa stres dalam pekerjaan karena ruang kerja teratur dan teratur dengan baik.” (pertanyaan 13)
- “Saya tidak merasa terbebani oleh stres karena memiliki atasan yang bijaksana.” (pertanyaan 14)

2.2.7 Skala Likert

Skala likert adalah bentuk skala pengukuran yang umumnya digunakan dalam melakukan penelitian untuk dapat mengukur dari sikap, pendapat,

maupun pemahaman seseorang terhadap suatu topik ataupun pernyataan tertentu. Skala likert diberikan nama tersebut dikarenakan dari nama psikologis pendirinya, yaitu Rensis Likert pada tahun 1930-an. Dalam penggunaannya, skala likert dapat digunakan dalam mengukur data dalam bentuk kualitatif maupun data kuantitatif. Penyusunan pertanyaan pada skala likert yang telah disediakan pada sebuah kuesioner. Skala likert memiliki beberapa pernyataan-pernyataan yang disusun dalam bentuk pernyataan positif ataupun negatif, kemudian responden diminta untuk menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju mereka terhadap setiap pernyataan. Dalam tingkat likert memiliki lima opsi pilihan, yaitu; sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju. Dengan rentang nilai 1, 2, 3, 4, dan 5.

Tabel 2. 2 Tabel pengukuran jawaban kuesioner menggunakan likert

Skala	Pengukuran jawaban kuesioner menggunakan likert				
	1	2	3	4	5
keterangan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	setuju	Sangat setuju

Pada Tabel 2.2 menunjukkan sistem pengukuran jawaban kuesioner menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah metode umum untuk mengukur sikap atau opini responden dalam survei atau penelitian. Tabel tersebut dapat menunjukkan cara pengkodean jawaban responden berdasarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan.

2.3 Framework *Total Quality Management* (TQM)

2.3.1 Definisi *Total Quality Management* (TQM) Model

Total Quality Management (TQM) atau dapat disebut sebagai Manajemen Mutu Terpadu (MTT) adalah strategi manajemen yang bertujuan

untuk meningkatkan mutu produk dan memperbaiki proses organisasi dengan melibatkan seluruh individu di perusahaan, mulai dari pimpinan hingga pekerja pabrik. Tahap *Total Quality Management* (TQM) dilakukan agar dapat menghasilkan mutu yang seoptimal dan maksimal agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer*[40]. *Total Quality Management* (TQM) juga dapat diartikan sebagai sebuah paradigma yang baru dalam menerapkan sebuah bisnis yang berupaya mendapatkan hasil yang terbaik dengan memberikan kepuasan yang penuh terhadap konsumen, memberikan ruang keterlibatan untuk semua pekerja, dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan atas *product*, *service*, dan *people* dalam berorganisasi[41]. Perusahaan telah melakukan adopsi *Total Quality Management* (TQM) dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas layanan mereka. Tujuannya adalah untuk dapat memperkuat posisi bersaing mereka dengan perusahaan lain dan memastikan bahwa evaluasi operasional dilakukan secara efektif untuk menilai kinerja merek[28], [40], [41]. Dalam peneliti terdahulu, *Total Quality Management* (TQM) merupakan perpadanan semua fungsi sistem pada perusahaan secara keseluruhan dengan dibangun berdasarkan *specialization*, *teamwork*, *productivity*, dan *consumer satisfaction*[42].

Untuk dapat mencapai *Total Quality Management* (TQM) yang baik, sebuah perusahaan harus melaksanakan karakteristik maupun unsur-unsur dari *Total Quality Management* (TQM) sebagai berikut:

- Fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Melakukan pendekatan terhadap pengambilan keputusan secara objektif.
- Mempunyai komitmen terhadap jangka panjang.
- Mempunyai kerja sama tim yang solid.
- Melakukan perbaikan terhadap anomali secara berkelanjutan.
- Mengadakan *training*.

- Mempunyai tujuan yang sama.
- Adanya keikutsertaan pekerja dan melakukan pemberdayaan karyawan.

2.3.2 Konsep Total Quality Management (TQM)

Pemahaman terkait manajemen kualitas harus telah dipahami sebelum menerapkan *Total Quality Management* (TQM), hal ini dikarenakan manajemen kualitas dapat melakukan pembaruan dalam keefisienan pada perusahaan[43]. Sejak dipublikasikan, teori manajemen mutu mulai diadopsi pada berbagai bidang perusahaan, seperti bidang perusahaan edukasi, bidang perusahaan kesehatan, masyarakat, pemerintah jasa, dan perusahaan non-profit. Manajemen mutu dapat diartikan sebagai strategi manajemen yang berpusat kepada kualitas seperti jaminan terhadap kualitas, kontrol yang mumpuni, dan pengembangan kualitas yang memberikan ruang kontribusi antara pekerja dan bertujuan kesuksesan yang jangka panjang melalui kepuasan pelanggan[44]. *Total Quality Management* (TQM) dijalankan berdasarkan dengan adanya keterlibatan antara bagian dari perusahaan mengarah peningkatan proses, produk, layanan, dan etos kerja yang baik. Adaptasi terhadap budaya kerja dan restrukturisasi pada perusahaan merupakan bentuk dari langkah awal dan pendekatan dalam mewujudkan *Total Quality Management* (TQM).

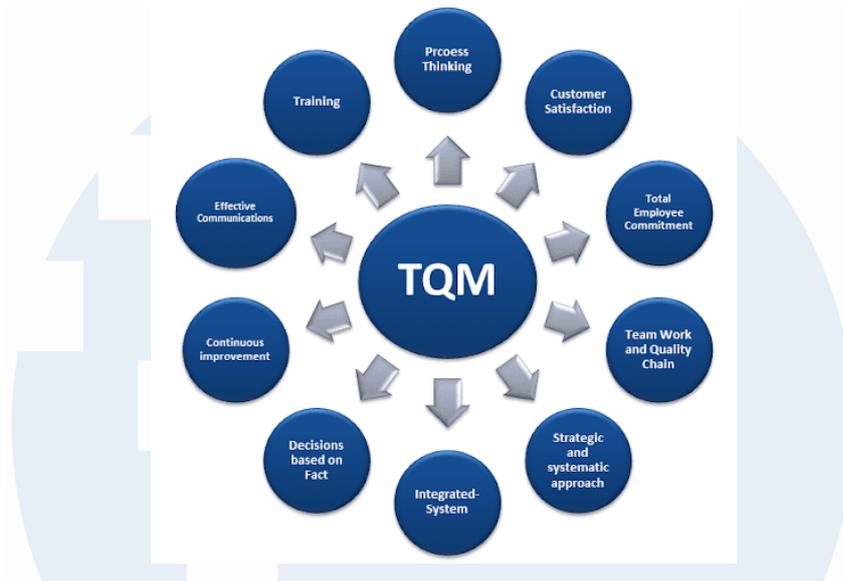
2.3.3 Manfaat Menerapkan Total Quality Management

Menurut peneliti terdahulu mengenai *Total Quality Management* (TQM) menjelaskan mengenai apabila program dalam menjaga mutu diterapkan, maka akan memberikan dampak positif yang baik seperti:

- a) Dapat meningkatkan efisiensi layanan kesehatan.
- b) Peningkatan efektivitas yang disebutkan di sini bergantung pada penanganan permasalahan terkait dengan menggunakan metodologi pemecahan masalah yang tepat. Dengan melembagakan inisiatif pemeliharaan kualitas, terdapat harapan bahwa pemilihan masalah akurat dan metode yang dipilih untuk penyelesaian masalah segera dilaksanakan.

- c) Peningkatan lebih lanjut dapat dilakukan pada efisiensi layanan, yang sangat terkait dengan pencegahan pemberian layanan yang berlebihan atau tidak memadai. Dengan mencegah kelebihan pengiriman, yang menimbulkan biaya yang tidak perlu, dan layanan di bawah standar yang menyebabkan berbagai efek samping, biaya keseluruhan dapat diminimalkan.
- d) Meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan berarti menelaraskan pelayanan yang diberikan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sebagai pengguna pelayanan. Korelasi antara pertumbuhan pendapatan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat sangatlah penting. Pencapaian peningkatan pendapatan ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan status kesehatan masyarakat secara keseluruhan.
- e) Penyedia layanan dapat melindungi diri dari ancaman tindakan hukum dengan menerapkan langkah-langkah proaktif. Hal ini mencakup kepatuhan ketat terhadap peraturan industri, pemeliharaan catatan yang cermat, dan memastikan bahwa semua layanan yang diberikan memenuhi standar hukum. Selain itu, komunikasi yang transparan dengan klien dan penyelesaian masalah yang cepat dapat membantu meminimalkan risiko menghadapi tuntutan hukum[40].

2.3.4 Indikator *Total Quality Management* (TQM)



Gambar 2. 3 Indikator *Total Quality Management* (TQM)

Sumber : [45]

Pada Gambar 2.1 merupakan diagram yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik terhadap *Total Quality Management* (TQM) yang dicetuskan oleh Goetsch dan Davis terdapat sepuluh indikator yang dapat digunakan. Menurut Tatang dan dan Rusdiana dalam bukunya, menjelaskan mengenai beberapa indikator dalam *Total Quality Management*, antara lain[40]:

a) Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM), ada dua pendorong utama, yaitu: pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal memainkan peran penting dalam membentuk kualitas tenaga kerja, lingkungan kerja, dan proses yang terlibat dalam produksi barang dan jasa. Di sisi lain, pelanggan eksternal secara langsung mempengaruhi standar kualitas produk dan layanan itu sendiri. Baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan komponen penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas keseluruhan dalam suatu organisasi.

b) Obsesi terhadap kualitas

Di perusahaan yang menganut *Total Quality Management* (TQM), ada penekanan penting pada identifikasi pelanggan internal dan eksternal. Ketika standar kualitas ditetapkan, perusahaan berdedikasi untuk memenuhi atau melampaui tolok ukur tersebut. Dedikasi ini memerlukan komitmen dari seluruh karyawan, di setiap tingkatan, untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan perspektif yang berorientasi pada kualitas. Pendekatan holistik ini memastikan bahwa setiap aspek operasi organisasi selaras dengan upaya mencapai keunggulan.

c) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam *Total Quality Management* (TQM), khususnya dalam perancangan proses kerja dan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan proses tersebut. Oleh karena itu, pemanfaatan data sangat penting dalam seluruh tahapan ini. Data sangat penting untuk menetapkan tolok ukur, memantau kinerja, dan menerapkan peningkatan. Dengan mengandalkan bukti dan analisis empiris, TQM memastikan bahwa keputusan diambil berdasarkan informasi yang baik dan perbaikan diterapkan secara sistematis untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi secara keseluruhan.

d) Komitmen jangka panjang

Total Quality Management (TQM) mewakili perubahan paradigma dalam operasi bisnis, yang memerlukan pembentukan budaya organisasi baru. Oleh karena itu, mengembangkan budaya baru ini memerlukan komitmen jangka panjang yang teguh. Komitmen tersebut sangat penting untuk mempengaruhi transformasi budaya dan memastikan keberhasilan penerapan praktik TQM. Dengan memprioritaskan dedikasi jangka panjang, perusahaan dapat menumbuhkan lingkungan di mana prinsip-prinsip TQM tertanam dalam etos organisasi, yang mengarah pada perbaikan dan keunggulan yang berkelanjutan.

e) Kerja sama tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, persaingan antar departemen internal sering kali didorong untuk meningkatkan daya saing. Namun persaingan internal ini dapat menguras energi dan sumber daya yang seharusnya dapat diarahkan untuk meningkatkan kualitas, sehingga menurunkan daya saing eksternal. Sebaliknya, dalam organisasi yang mengadopsi Total Quality Management (TQM), fokusnya bergeser ke arah pengembangan kerja tim, kemitraan, dan hubungan. Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya dilakukan di kalangan karyawan perusahaan tetapi juga dengan pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat setempat. Dengan menekankan kerjasama dibandingkan persaingan internal, TQM mempromosikan upaya terpadu menuju peningkatan kualitas dan pada akhirnya memperkuat daya saing eksternal.

f) Perbaikan berkesinambungan

Setiap produk dan layanan merupakan hasil proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, perbaikan terus-menerus terhadap sistem yang ada sangat penting untuk meningkatkan kualitas output. Dengan menyempurnakan dan mengoptimalkan proses ini secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka dari waktu ke waktu. Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan ini memastikan bahwa sistem tetap dapat beradaptasi dan responsif terhadap perubahan kebutuhan dan tantangan, yang pada akhirnya mengarah pada tingkat kepuasan pelanggan dan daya saing yang lebih tinggi.

g) Pendidikan dan pelatihan

Dalam dunia bisnis saat ini, beberapa perusahaan mengabaikan pentingnya pendidikan dan pelatihan, karena mereka percaya bahwa mereka membutuhkan pekerja yang memiliki keterampilan dalam waktu singkat daripada berinvestasi dalam pengembangan yang berkelanjutan. Akibatnya, perusahaan-perusahaan tersebut memberikan pelatihan yang minim kepada karyawannya. Praktek-praktek seperti ini menghambat pertumbuhan dan daya saing organisasi, khususnya di era persaingan global.

Sebaliknya, organisasi yang menganut *Total Quality Management* (TQM) menyadari pentingnya peran pendidikan dan pelatihan. Mereka memprioritaskan pembelajaran berkelanjutan, memahami bahwa ini adalah proses seumur hidup tanpa batasan usia. Dengan memupuk budaya belajar, setiap orang di perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja dan daya saing. Perusahaan-perusahaan yang digerakkan oleh TQM memahami bahwa berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan tidak hanya memberikan manfaat bagi masing-masing karyawan namun juga memperkuat organisasi secara keseluruhan, memosisikannya untuk sukses dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.

h) Kebebasan yang terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam metode *Total Quality Management* (TQM) merupakan aspek penting karena menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara karyawan atas keputusan yang diambil. Selain itu, pendekatan ini meningkatkan pengambilan keputusan dengan menggabungkan beragam perspektif dan wawasan dari berbagai pemangku kepentingan. Otonomi yang diberikan melalui keterlibatan dan pemberdayaan merupakan produk perencanaan dan penerapan mekanisme kontrol yang efektif, khususnya atas metode pelaksanaan proses. Karyawan dipercayakan dengan standarisasi proses dan bertanggung jawab untuk meyakinkan orang lain agar mematuhi prosedur yang telah ditetapkan.

i) Kesatuan tujuan

Untuk keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM), penting bagi perusahaan untuk memiliki tujuan bersama, memastikan bahwa semua upaya selaras menuju tujuan bersama. Namun demikian, penyelarasan tujuan ini tidak berarti konsensus penuh antara manajemen dan karyawan mengenai masalah upah dan kondisi kerja.

j) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Melibatkan karyawan memberikan dua keuntungan utama. Pertama, hal ini meningkatkan peluang pengambilan keputusan yang tepat, merancang strategi yang lebih baik, dan menerapkan perubahan yang lebih efektif dengan memasukkan masukan dan perspektif individu yang terlibat langsung dalam skenario kerja. Kedua, keterlibatan karyawan menumbuhkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas terhadap keputusan dengan melibatkan mereka yang bertanggung jawab atas pelaksanaan keputusan tersebut. Pemberdayaan lebih dari sekedar keterlibatan; hal ini berarti memungkinkan karyawan untuk memberikan dampak yang nyata. Salah satu metode untuk mencapai hal ini adalah dengan mengatur tugas sedemikian rupa sehingga memberikan otonomi kepada karyawan untuk membuat keputusan yang jelas dalam batas-batas yang ditetapkan untuk meningkatkan proses kerja[29], [40].

2.4 Tools

2.4.1 SPSS



Gambar 2. 4 Logo SPSS

Sumber : [46]

Aplikasi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) adalah sebuah perangkat lunak yang digunakan secara luas dalam analisis statistik di berbagai disiplin ilmu, terutama dalam ilmu sosial. SPSS memiliki sejumlah fitur

yang membuatnya sangat berguna bagi peneliti dan praktisi yang ingin menganalisis data dengan baik. Salah satu fitur paling menonjol dari SPSS adalah antarmuka pengguna yang intuitif dan mudah digunakan. Antarmuka ini memungkinkan pengguna dari berbagai latar belakang, termasuk yang tidak memiliki latar belakang teknis yang kuat, untuk dengan cepat mempelajari cara menggunakan program ini[47].

SPSS menawarkan berbagai jenis analisis statistik, mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks. Analisis deskriptif seperti menghitung mean, median, dan standar deviasi dapat dengan mudah dilakukan dengan SPSS. Selain itu, SPSS juga mendukung analisis inferensial seperti uji-t, uji ANOVA, regresi linear, dan analisis regresi linier berganda. Fitur-fitur ini memungkinkan pengguna untuk mengeksplorasi hubungan antar variabel dan membuat prediksi berdasarkan data yang dianalisis[48].

Selain itu, SPSS memiliki dukungan yang luas dalam bentuk berbagai tutorial, panduan, dan sumber daya online. Hal ini memudahkan pengguna untuk mempelajari dan memahami fitur-fitur SPSS yang kompleks. Dengan demikian, SPSS tidak hanya menjadi alat yang kuat untuk analisis statistik, tetapi juga menjadi alat yang ramah pengguna yang dapat digunakan oleh peneliti dari berbagai latar belakang untuk mengeksplorasi dan memahami data mereka secara lebih mendalam.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan SPSS dikarenakan aplikasi ini memiliki sejumlah keunggulan yang memenuhi kebutuhan analisis data. Pertama-tama, SPSS menawarkan antarmuka pengguna yang intuitif dan mudah digunakan, memungkinkan peneliti dari berbagai latar belakang untuk dengan cepat mempelajari dan menggunakan program ini tanpa mengalami kesulitan berarti. Selain itu, SPSS menyediakan berbagai jenis analisis statistik yang lengkap dan diversifikasi, mulai dari analisis deskriptif hingga analisis inferensial yang kompleks. Fleksibilitas dalam manipulasi data juga menjadi keunggulan utama SPSS, memungkinkan pengguna untuk melakukan operasi

seperti penggabungan dataset dan pembuatan variabel baru dengan mudah. Selain itu, SPSS menghasilkan output yang mudah dipahami, mempermudah interpretasi hasil analisis. Dukungan yang luas dalam bentuk tutorial, panduan, dan sumber daya online juga membuat SPSS menjadi pilihan yang kuat untuk analisis data. Dibandingkan dengan aplikasi serupa seperti R (RStudio), SAS (Statistical Analysis System), dan STATA, SPSS memiliki keunggulan yang signifikan dalam hal kemudahan penggunaan, keberagaman analisis, fleksibilitas manipulasi data, kejelasan output, dan dukungan pengguna. Oleh karena itu, SPSS dipilih sebagai alat utama untuk analisis data dalam penelitian ini [47]–[49].

2.4.2 Microsoft Excel



Gambar 2. 5 Micorost Excel

Sumber : [50]

Microsoft Excel adalah perangkat lunak spreadsheet yang digunakan untuk mengelola, menganalisis, dan memvisualisasikan data. Dengan struktur berbasis baris dan kolom, Excel memungkinkan pengguna melakukan perhitungan, menggunakan berbagai fungsi, serta membuat grafik dan diagram untuk memudahkan pemahaman data [51], [52]. Dalam penelitian ini, Microsoft Excel dengan format xlsx digunakan untuk menghitung total pada setiap variabel bebas, seperti Fleksibilitas Jadwal Kerja (X_1), Stres dalam Bekerja (X_2), dan Kesejahteraan Karyawan (X_3), serta variabel terikat, Performa Karyawan (Y).