

## DETERMINASI MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN GAYA KEPEMIMPINAN (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)

**Nanang Setiawan**

Mahasiswa Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka, email:

[nanang.setia@gmail.com](mailto:nanang.setia@gmail.com)

**Corresponding author: Nanang Setiawan**

**Abstract:** Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, yaitu: Total Quality Management dan Gaya Kepemimpinan, *Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia*. Hasil dari library research ini adalah bahwa: 1) Total Quality Management berpengaruh terhadap Motivasi Kerja; 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja; 3) Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; 4) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; dan 5) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

**Keyword:** Motivasi, Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan dan Total Quality Management

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah.

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 dan Strata 3, mempunyai kewajiban untuk melakukan riset dalam bentuk skripsi, tesis dan disertasi. Begitu juga bagi dosen, peneliti dan tenaga fungsional lainnya aktif melakukan riset dan membuat artikel ilmiah untuk dipublikasi pada jurnal-jurnal ilmiah.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan dosen muda juga peneliti lainnya, kesulitan untuk mencari artikel pendukung dalam riset sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel sebagai peneliti yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang diteliti, untuk melihat hubungan antar variabel dan membangun hipotesis, juga sangat diperlukan pada bagian pembahasan hasil penelitian.

Artikel ini membahas pengaruh Total Quality Management (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y1) dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Y2), (*Suatu Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia*). Tentu tidak semua faktor

yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai pada artikel ini, ini hanya sebagian kecil saja yang akan dikaji dan direview.

Secara rinci tujuan dari penulisan “Literature Review Paper” ini adalah mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel exogen Total Quality Management dan Gaya Kepemimpinan terhadap variabel endogen Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

- 1) Pengaruh atau hubungan Total Quality Management terhadap Motivasi Kerja
- 2) Pengaruh atau hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja
- 3) Pengaruh atau hubungan Total Quality Management terhadap Kinerja Pegawai
- 4) Pengaruh atau hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
- 5) Pengaruh atau hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

## **KAJIAN TEORI**

### **Motivasi Kerja**

Menurut Pamela & Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. 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. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

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. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. (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. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. (Anoraga, 2009).

Motivasi adalah salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Teori Motivasi telah dibahas dan dikonsep oleh berbagai peneliti. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi. Dalam penelitian terbaru, motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Wan & Tan, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk

melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

Menurut Munandar (2001) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah:

- a. Adanya kedisiplinan dari karyawan  
Yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan
- b. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi  
Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik
- c. Kepercayaan Diri  
Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang.
- d. Daya tahan terhadap tekanan  
Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu
- e. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan  
Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan

Menurut George dan Jones (2005) mengemukakan 3 indikator dalam Motivasi kerja:

- a. Perilaku (direction of behavior)  
Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.
- b. Tingkat Usaha (Level of effort)  
Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.
- c. Tingkat Kegigihan (level of persistence)

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Winardi (2001) mengungkapkan ada tiga aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu:

- a. Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya
- b. Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik
- c. Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman

Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari motivasi kerja adalah: adanya kedisiplinan karyawan, imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi, kepercayaan diri, daya tahan terhadap tekanan, tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan, perilaku (direction of behavior), tingkat usaha (level of effort), tingkat kegigihan (level of persistence), keinginan, kebutuhan, rasa aman.

Faktor-faktor Motivasi Kerja, seperti dikemukakan oleh Fredick Herzberg, dkk, yaitu:

- a. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.
- b. Faktor Hygiene : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara 12 tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg, dkk juga mengemukakan faktor lain mengenai Motivasi yaitu: Supervise, hubungan interpersonal, kondisi kerja fisik, gaji, kebijakan dan praktik perusahaan, dan benefit dan sekuritas pekerjaan. Menurut Siagian, 2001 motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah: Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, Harga diri, Harapan pribadi, Kebutuhan, Keinginan, Kepuasan kerja, dan Prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain: Jenis dan sifat pekerjaan, Kelompok kerja dimana seseorang bergabung, Organisasi tempat bekerja, Situasi lingkungan pada umumnya, Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Berdasarkan atas beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor motivasi kerja adalah: supervise, hubungan interpersonal, gaji, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.

Motivasi Kerja ini sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: (Giantari, 2017), (Afifah T, 2017)

### Kinerja Pegawai

Menurut Colquitt et al, (2011) kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kinerja lain dari efektivitas (Gibson, et al, 2012). Rogelberg (2007), telah menetapkan kinerja kegiatan yang biasanya merupakan bagian dari pekerjaan dan aktivitas individu dan harus melakukannya.

Menurut Sinambela (2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2011) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Secara teori banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

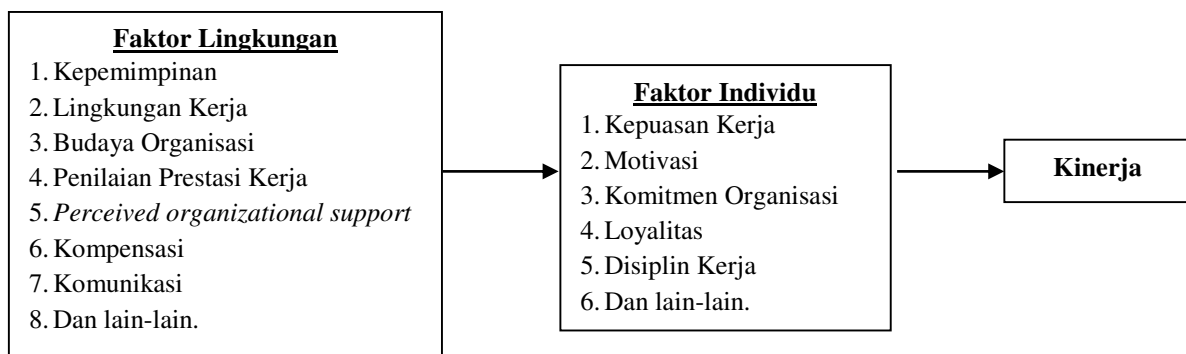
- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan

fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya seperti pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

- 2) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahkan kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi
- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Menurut Amstrong dan Baron (2000) secara lengkap menjelaskan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) faktor personal, meliputi ketrampilan individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan, 3) faktor sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan 4) faktor situasional, meliputi perubahan dan penekanan dari factor internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut diatas, akhirnya penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi dapat bersumber dari lingkungan (termasuk organisasi) maupun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Faktor lingkungan yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, seperti dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, *Perceived organizational support*, kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, penilaian prestasi kerja dan lain-lain sebagainya. Sedangkan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri (individu) yakni yang berhubungan dengan watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lain sebagainya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di gambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**



Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2013) kinerja karyawan dapat di ukur melalui: 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja); 2) *Promptness* (Ketepatan waktu); 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas); 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas); dan 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain). Selanjutnya Gomes (2013), menyatakan untuk menilai kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan; 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan; 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain; 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan 8) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Kemudian menurut Werther dan Davis (2010) penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat di ukur melalui indikator sebagai berikut:

- a) *Performance improvement* yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) *Compensation adjustment* yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) *Placement decision* yaitu menentukan promosi, *transfer*, dan *demotion*.
- d) *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) *Carrer planning and development* yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi yang dapat dicapai.
- f) *Staffing process deficiencies* yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h) *Equal employment opportunity* yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja karyawan adalah adalah keseluruhan hasil kerja yang dilakukannya dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai

dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quality of work*; 2) *Quantity of work*; 3) *Job knowledge*; 4) *Attitude*; 5) *Communication*; dan 6) *Initiative*. Kinerja Karyawan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016),

### **Total Quality Management**

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001). Menurut Salis (1993) TQM adalah sebagai suatu filosofi dan suatu metodologi untuk membantu mengelola perubahan, dan inti dari TQM adalah perubahan budaya dari pelakunya. Lebih lanjut Slamet (1995) menegaskan bahwa TQM adalah suatu prosedur dimana setiap orang berusaha keras secara terus menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku, tetapi merupakan prosesproses dan prosedur-prosedur untuk memperbaiki kinerja.

Menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan menjadi sumber daya yang organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus



PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Bill Crash, (1995), mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
- b. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
- c. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.
- d. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Komponen ini memiliki 10 unsur utama (Goetch dan Davis, 1994) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fokus Pada Pelanggan

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

- b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memulai atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never good enough'.

- c. Pendekatan Ilmiah

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

- d. Komitmen Jangka Panjang

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

- e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

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

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu system yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan-pelatihan yang sekedarnya kepada karyawannya. Hal ini menyebabkan perusahaan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsure tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

i. Kesatuan Tujuan.

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

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

*Total Quality Management* sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: (Abbas, J., 2020), (Eniola, 2019), (Lamato, 2017)

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kedalam kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat

dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Robbins and Judge (2013) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan visinya.

Kepemimpinan (*Leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengkomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan diseluruh organisasi, dan menyuntikan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan (Daft, 2010).

Menurut Northouse (2017) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Sejalan dengan Yukl (2017) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya seorang pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam mengatur anggotanya, dan perilaku tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dengan demikian merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi anggota dan bekerja sama dengan berbagai program dan cara yang telah ditentukan. Karenanya kepemimpinan mengandung suatu kekuatan dinamik dalam mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Agussalim, 2013).

Menurut Northouse (2017) gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal itu mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan menunjukan cara mencapai tujuan. Perilaku perintah menjelaskan, sering kali dengan komunikasi satu arah, apa yang perlu dilakukan, bagaimana hal itu dilaksanakan, dan siapa yang bertanggung jawab melakukan itu. Perilaku pemberi dukungan membantu anggota kelompok merasa nyaman tentang diri mereka, rekan kerja mereka, serta situasi. Perilaku pendukung melibatkan komunikasi dua arah dan merespons yang menunjukan dukungan sosial serta emosional kepada orang lain.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2015:49). Menurut Sedarmayanti (2017:364) gaya kepemimpinan adalah pola

perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Menurut Davis (2010), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*): Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*): Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi tinggi, bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi: Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

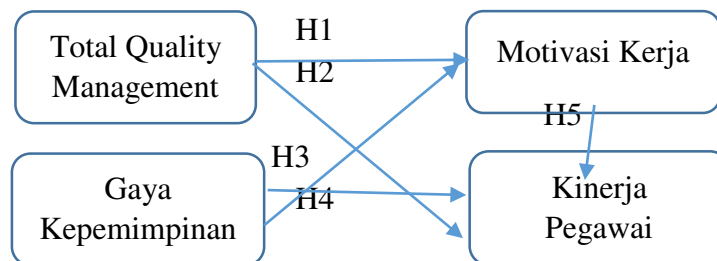
Sedangkan menurut Pasolong (2013) gaya kepemimpinan dapat diukur melalui:

- 1) Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Menghargai potensi setiap bawahannya  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- 3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan  
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- 4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya.  
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

Gaya Kepemimpinan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Purba et al., 2017).

### Conceptual Framework

Berdasarkan rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian studi literature review baik dari buku dan artikel yang relevan, maka di perolah rerangka artikel ini seperti di bawah ini.



Gambar 1: Kerangka Berfikir

Total Quality Management dan Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selain dari variabel Total Quality Management dan Gaya kepemimpinan yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya, di antaranya adalah variabel:

- 1) lingkungan kerja (x3): (Purba et al., 2017), (Sardjijo & Ali, 2017);
- 2) budaya kerja (x4): (Harini et al., 2020), (Elmi et al., 2016)
- 3) komunikasi (x5): (Rohman DT, 2018), (Rialmi et al., 2020).

## METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Di samping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google. Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013). Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul "Pustaka Terkait" (*Related Literature*) atau Kajian pustaka ("*Review of Literature*"), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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

Menerapkan TQM akan meningkatkan kualitas secara keseluruhan dan meningkatkan kinerja bisnis dalam layanan industri (Haque et al., 2014). Menurut Goetsch dan Davis (2016)

“Kualitas total yang dimaksud dengan adalah pendekatan dalam berbisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan berkelanjutan dari kualitas produk, layanan, orang, proses, dan lingkungannya”. *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini dikemukakan oleh Khairunissa (2020) dalam penelitiannya yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan secara positif antara Penerapan Total Quality Management terhadap motivasi kerja. Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini mendukung penelitian lainnya yang dilakukan oleh A.R. Suhardi (2017) bahwa penerapan TQM pada kasus lintas fungsionalitas yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Strategi perusahaan pada sistem perencanaan saat ini memiliki peran yang cukup besar dalam penerapan TQM. Pengaruh TQM terhadap motivasi kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: Rumitasari H. (2020)

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Penerapan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena motivasi kerja karyawan untuk menjalankan tugasnya sangat membutuhkan dukungan dari pimpinan, karena itu pemimpin diharapkan mengetahui dengan jelas apa yang dibutuhkan karyawan dan perusahaan agar bisa bekerja sama secara efektif. Seperti dikemukakan dalam penelitian Wowor, Q.W (2019) bahwa gaya kepemimpinan berdampak langsung bagi motivasi kerja karyawan, Hasil menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berpengaruh positif artinya, semakin gaya kepemimpinan ditingkatkan maka semakin meningkat pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: Lingkungan kerja, Pemimpin dan kepemimpinannya, Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, Dorongan atau bimbingan atasan, dan Kompensasi. Faktor Intern yaitu: Pembawaan individu, Tingkat pendidikan, Pengalaman masa lampau, Keinginan atau harapan masa depan. (Wicaksono & Hermani, 2017). Motivasi yang efektif perlu diberikan kepada para karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: Harahap DS. Et al (2019),

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

Menurut Fitria, (2015) pemberdayaan pegawai dapat pula dikatakan sebagai suatu upaya melibatkan pegawai untuk bertanggung jawab dalam proses kerjanya. Menurut Munizu, (2010) pelibatan dan pemberdayaan pegawai secara total merupakan salah satu kunci keberhasilan Total Quality Manajemen dalam organisasi dimana hal ini dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja dari pegawai. Hasil penelitian Sumampow et al (2020), tentang hubungan antara penerapan Total Quality Manajemen dengan kinerja pegawai adalah sebagai berikut: terdapat hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja pegawai, terdapat hubungan antara kesatuan tujuan dengan kinerja pegawai, terdapat hubungan antara pelibatan dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai. Perusahaan harus menerapkan sistem manajemen yang baik, yang dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu alat manajemen kualitas yang dapat digunakan adalah *Total Quality*



*Management* (TQM) (Pratama & Maghfiroh, 2018). TQM merupakan sebuah konsep yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan memastikan efektivitas operasional perusahaan (ALNasser, Yusoff, & Islam, 2013; Chang, Chiu, & Chen, 2010). Penerapan TQM dilakukan sebagai salah satu strategi perusahaan dalam menghasilkan kinerja pelayanan yang baik, sehingga pelaksanaannya berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota perusahaan termasuk karyawan (Eddy, 2006). Penerapan TQM ditujukan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan atau terus-menerus terhadap produk atau jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, sehingga bisa menghasilkan kualitas yang terbaik dan unggul dalam persaingan. Terkait dengan kinerja karyawan, pada dasarnya penerapan TQM yang dilakukan secara terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Eddy, 2006). Hasil kajian empiris mengenai peran TQM terhadap peningkatan kinerja karyawan bervariasi. (Joiner, 2007) dan (Al-Shobaki, Fouad, & Al-Bashir, 2010) menemukan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: Ekavina et al (2019)

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya (Siagian, 2012). Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, bisa dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2015). Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Limakrisna et al., 2016), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Tri Widodo et al., 2018), (Mardiana, 2014), and (Indra Yugusna & Haryono, 2016) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Bass peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai (Bonaparte do Rêgo et al., 2017). Melihat begitu pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi, maka sudah semestinyalah seorang pemimpin mampu memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan

pegawainya untuk dapat bekerja secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: Semendawai H. (2020),

### **Motivasi Kerja memiliki hubungan dan berpengaruh Kinerja Pegawai**

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi (Wibowo, 2012). Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (Andayani, 2019). Menurut Afandi (2018) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Sutrisno (2011) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat dicapai pada pekerjaan. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan tindakan agar mencapai kearah yang diinginkannya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hadi Purnomo, 2017). menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi motivasi itu sangat berpengaruh semakin banyaknya pelaksanaan perusahaan terkait dengan motivasi kerja karyawan, maka upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan akan mengalami peningkatan. Pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah: (Andayani et al, 2019), (Irnawati et al, 2020)

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan artikel, hasil dan pembahasan, maka dapat di di rumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

- 6) Pengaruh atau hubungan Total Quality Management terhadap Motivasi Kerja
- 7) Pengaruh atau hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja
- 8) Pengaruh atau hubungan Total Quality Management terhadap Kinerja Pegawai
- 9) Pengaruh atau hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
- 10) Pengaruh atau hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

### **Saran**

Bersdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai, selain dari Total Quality Management dan Gaya Kepemimpinan pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-

faktor lain apa saja yang dapat memengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai selain yang di teliti pada arikel ini.

### DAFTAR RUJUKAN

- 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*, Vol. 5, No. 2. Pp. 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* 2 (4), 97-103.
- George, J.M., & Jones, G.R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th Ed.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Winardi. (2001). *Memotivasi Pemotivasi 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*, vol. 15, Number 25.
- Sumampow et al (2020): Hubungan antara Penerapan Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Peagwai di Puskesmas Minanga, *Jurnal Kesmas*, Vol. 9, No 4.
- Andayani I. et al, 2019, Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* Vol 2, No.1, 45-54
- Irnawati et al, 2020, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Humaniora*, Vol. 4, No. 1, 15-33.
- Ekavina et al (2019), *KEPUASAN KERJA SEBAGAI MODERASI PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN*, *Jurnal Akun*

Nabelo, Volume 2/Nomor 1.

Harahap DS. et al (2019), Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja, Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen homepage: Vol 2, No. 1, , 69-88

Rusmitasari H., Mudayana AA., Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Kota Yogyakarta, JURNAL KESEHATAN MASYARAKAT INDONESIA, Volume 15, Nomor 1

Semendawai H. (2020), PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN PADA CV. GRAHA INDAH SARI,

Giantari, IA et al (2017), PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN KLUMPU BALI RESORT SANUR, Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12 : 6471-6498