

BAB II

LANDASAN TEORI

A. *Work Life Balance*

Work life balance adalah salah satu topik penelitian yang mulai banyak dibicarakan, karena keseimbangan kehidupan dan kerja dapat membantu pengusaha dan karyawan untuk menjadi sehat dan produktif. Terutama pada wanita yang bekerja, sebab dewasa ini banyak wanita yang terjun dalam dunia kerja yang pada dasarnya wanita yang tinggal di Indonesia notabenehnya dianggap sebagai seseorang yang mengurus rumah saja. sehingga hal ini sangat menarik untuk diteliti.

1. **Definisi *Work Life Balance***

Ada beberapa pandangan mengenai *work life balance*, dan sampai saat ini definisi *Work Life Balance* masih banyak dikemukakan oleh para ahli yang masih belum ada definisi yang pasti mengenainya. Definisi *Work Life Balance* menurut para ahli diantaranya:

Menurut Frone mengatakan bahwa *Work Life Balance* direpresentasikan oleh sedikit konflik yang muncul karena menjalankan berbagai peran serta memperoleh keuntungan dalam menjalankan perannya tersebut. Kirchemeyer mengatakan bahwa *Work Life Balance* adalah tercapainya kepuasan disemua aspek kehidupan dan hal tersebut membutuhkan tenaga, waktu dan komitmen yang didistribusikan dengan baik yang kesemua bagian. Greenhauss, Collins & Shaw mendefinisikan *Work Life Balance* sebagai keadaan dimana individu merasa terikat dan puas terhadap perannya di keluarga maupun pekerjaan⁷.

Dan dalam sebuah buku yang berjudul “*Get a Life*” karya Andrea Molloy menyatakan bahwa *Work life balance*/keseimbangan hidup adalah sebuah rasa pengendalian, pencapaian, dan penikmatan dalam

⁷ Ayuningtyas Larasati, Septarini Berlian Gressy, Hubungan Family Supportive Supervision Behaviors dengan Work Family Balance pada Wanita yang Bekerja, Surabaya, 2013. Halaman: 2-3.

kehidupan sehari-hari⁸. sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata. Intinya adalah apabila individu mencapai keseimbangan dalam perannya baik di dunia kerja maupun dalam kehidupan pribadi dan adanya keterlibatan psikologis antar keduanya, maka dapat dikatakan bahwa individu tersebut memiliki *work life balance*. Oleh karena itu, *work life balance* hanya dapat dicapai ketika individu mengalami kepuasan dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dimana perusahaan berperan untuk menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan kerja karyawan tanpa mengesampingkan tujuan perusahaan itu sendiri untuk tumbuh dan berkembang⁹.

Jadi, dari beberapa definisi yang sudah dijelaskan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *work life balance* adalah sebuah rasa tercapainya keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan serta tercapainya kepuasan disemua aspek kehidupan.

⁸ Andrea Molloy *Op. Cit.* Halaman: 5.

⁹ Saina Ischevell Vialara, Riane Johnly Pio dan W. Rumawas, *Pengaruh Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado*, 2016. Halaman: 2-3.

2. Dimensi *Work Life Balance*

Work Life Balance memiliki 4 dimensi pembentuk yaitu¹⁰:

a. WIPL (*Work Interference Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. PLIW (*Personal Life Interference Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati ndividu pada saat bekerja.

d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

¹⁰ Fisher, Gwenith G bulger, Carrie A dan Smith, Carla S. *Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement*, Psychological Association, Amerika, 2009. Halaman: 442-443.

3. Faktor-faktor *Work Life Balance*

Work Life Balance berhubungan dengan berbagai faktor-faktor lain, diantaranya¹¹:

a. Dukungan organisasi.

Dukungan organisasi terdiri dari dua bentuk, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work family policies/benefits* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja. Sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan, dan perhatian terhadap dampak karir karyawan.

b. Dukungan keluarga

Dukungan keluarga dapat menjadikan tercapainya *Work Life Balance*, salah satu bentuk dukungan dari keluarga adalah dukungan dari pasangan.

c. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga berhubungan dengan bagaimana seorang mempersepsikan keadaan *balance* di keluarga dan pekerjaan. Seseorang yang memiliki kontrol diri baik akan lebih tenang dalam menghadapi permasalahan yang muncul di keluarga maupun pekerjaan, sehingga dapat meminimalisir konflik yang terjadi dalam keduanya.

d. Orientasi kerja

Orientasi kerja berhubungan dengan *Work Life Balance*, karena saat ini banyak orang yang memang memiliki keinginan untuk bekerja sehingga mereka lebih siap menghadapi konsekuensi dari pekerjaan tersebut.

e. Jenjang karir

Semakin tinggi jabatan lebih menyulitkan seseorang untuk mencapai *Work Life Balance*.

¹¹ Ayuningtyas, Larasati, *Op. Cit.* Halaman: 3.

f. Iklim Organisasi

Iklim organisasi juga berperan dalam tercapainya *Work Life Balance*. Seseorang lebih mudah mencapai *Work Life Balance* jika bekerja di lingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya.

4. Work Life Balance Menurut Pandangan Islam

Dalam dunia era modern sekarang ini, banyak manusia yang berbondong-bondong mencari keharmonisan dan kenyamanan dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Hal tersebut terbukti dengan maraknya berbagai macam aktifitas diakhir pekan liburan kerja setelah lelah menjalani pekerjaan yang dijalani, seperti adanya *car freeday* dan *car free night* di akhir pekan demi terciptanya masyarakat yang sehat dan terhindar dari stres akibat pekerjaan yang dijalani. Akan tetapi jauh sebelum itu, islam sudah mengatur sedemikian rupa demi terciptanya keharmonisan serta kenyamanan dalam menjalani kehidupan. Karena menurut pandangan islam kehidupan tidak hanya di dunia sahaja tetapi kehidupan setelah meninggal (akhirat) juga harus lebih diperhatikan. Seperti yang diterangkan dalam Al-Qur'an:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ٧٧

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan"(Al Qashash 28 : 77)

Oleh karena itu, setiap individu didorong untuk bekerja keras, untuk selanjutnya mengusahakan kemampuan terbaiknya, dan berjuang melawan frustrasi dan putus asa. Teori ini memandang kerja sebagai

kewajiban setiap orang laki-laki dan perempuan yang memiliki kemampuan. Mereka didorong untuk bekerja dan dilarang mencari bantuan orang lain tanpa usaha nyata atau kebutuhan mendesak. Mereka juga diberi nasehat bahwa cara terbaik beribadah kepada Allah adalah melakukan kerja yang dapat diterima dan menghindari korupsi seperti sebuah hadits nabi SAW berikut yang artinya: *”Allah mencintai orang yang memiliki pekerjaan dan orang yang bekerja keras untuk menolong keluarganya. Ia akan seperti pejuang di jalan Allah. Semua seorang yang kelelahan akibat kerja kerasnya, maka Allah akan mengampuni dosa-dosanya¹².”*

Islam tidak mengizinkan kelambanan, pasifitas dan stagnasi dalam semua wilayah kehidupan manusia. Islam menegaskan bahwa setiap individu hendaknya berjuang keras untuk mendapatkan kehidupan lebih baik. Al-qur’an dengan tegas menyatakan:

وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۚ ۴۰ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ۚ ۴۱

Artinya: Kerja kerasnya akan segera tampak, kemudian ia akan dibalas dengan balasan yang sempurna. (Q.S. an-Najm, 53:40-41)

Perubahan pada tingkat organisasional maupun sosial tidak dapat berlangsung jika manusia tidak melakukan usaha nyata untuk mencapai tujuan itu. Ayat alqur’an berikut ini jelas menstimulasi manusia untuk melakukan tindakan kolektif agar menghasilkan perubahan dan perkembangan menyeluruh:

....إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ ۱۱

Artinya:Allah tidak akan merubah nasib satu kaum sehingga mereka merubah diri mereka sendiri.... (Q.S. Ar-Ra’d, 13:11)

Etika islam jelas menegaskan melarang untuk mengemis, bersikap sebagai *parasit* dan hidup dalam tanggungan orang lain. Nabi Muhammad SAW bersabda: *“Merupakan kewajiban bagi seorang muslim untuk berjuang keras mencari mata pencaharian yang*

¹² Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam*, AK GROUP, Yogyakarta, 2005. Halaman: 129.

diperbolehkan. (*halal*) (H.R. Baihaqi)” Al-qur’an juga mewajibkan muslim berusaha keras untuk mendapatkan mata pencaharian yang dihalalkan.

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ١٠

*Artinya: Ketika selesai mengerjakan shalat maka bertebaranlah ke bumi dan carilah karunia-Nya: dan ingatlah Allah dalam semua hal yang engkau lakukan, agar engkau benar-benar mendapat keberuntungan. (Q.S Al-Jumua, 62:10)*¹³

jadi, dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap individu diwajibkan untuk bekerja agar tidak berpangku tangan menjadi parasit bagi umat manusia yang lain dan berbuat baik kepada manusia yang lain. Dengan bekerja dan berbuat baik kepada manusia yang lain, dapat dipastikan keseimbangan dan keharmonisan dalam kehidupan ini dapat tercapai.

B. Total Quality Management.

1. Pengertian Total Quality Management.

Definisi TQM (*Total Quality Management*) ada bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan pelanggan. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelangga dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk

¹³ Ibid. halaman 142-143.

terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan pada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah tersebut¹⁴.

Berdasarkan definisi TQM diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya¹⁵.

2. Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut¹⁶:

a. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas

¹⁴ Nasution, M. Nur, "*Manajemen Mutu Terpadu*", Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, Halaman: 22.

¹⁵ Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, "*Total Quality Management*", Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001. Halaman: 4.

¹⁶ Ibid. Halaman: 15-18.

produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan. Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “good enough is never good enough”.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini 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 budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. 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 Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu

diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan „rasa memiliki“ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

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, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Supaya dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

3. Konsep *Total Quality Management*

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur, yaitu berikut ini¹⁷:

a. Strategi Nilai Pelanggan

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

b. Sistem Organisasional

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

¹⁷ Nasution, *Op. Cit*, Halaman: 28-29.

c. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

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

Konsep TQM yang menyaratkan tercapainya efisiensi, produktifitas, dan kualitas juga merupakan nilai-nilai yang ditekankan dalam islam. Allah SWT. Berfirman dalam alqur'an surat Hud ayat 85¹⁸;

وَيَقُومُوا أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ۝ ٨٥

Artinya:85. Dan Syu'aib berkata: "Hai kaumku, cukupkanlah takaran dan timbangan dengan adil, dan janganlah kamu merugikan manusia terhadap hak-hak mereka dan janganlah kamu membuat kejahatan di muka bumi dengan membuat kerusakan.

4. Prinsip Total Quality Management

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunnel, ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah¹⁹:

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. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk

¹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jumanatul 'Ali, Bandung, 2005, Halaman: 231.

¹⁹ Ibid. Halaman: 30-31.

dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Islam juga mengajarkan pelaku bisnis untuk memperhatikan kepentingan para konsumen. Pelaku bisnis juga tidak boleh melakukan perbuatan yang dapat merugikan konsumennya. Dalam surat as-syu'ara ayat 181-183²⁰:

أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ۝ ١٨١ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ

١٨٢ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ۝ ١٨٣

Artinya: 181. Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan. 182. dan timbanglah dengan timbangan yang lurus. 183. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data,

²⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jumanatul 'Ali, Bandung, 2005. Halaman: 374.

bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), 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. Konsep kedua, yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check act-analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

5. Manfaat Penerapan TQM

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh

pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan²¹.

Hessel telah meneliti hubungan antara penerapan TQM dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, TQM merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan TQM memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan²².

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 1.1 berikut adalah suatu model kualitas laba yang menunjukkan interaksi berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosedur kualitas perusahaan²³.



Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management* (Nasution, 2005:43)

Berdasarkan pengaruh dalam gambar diatas, maka kualitas ditentukan oleh dua pengaruh. Pengaruh pertama berasal dari pelanggan perusahaan dalam bentuk peningkatan penjualan. Pengaruh yang lain

²¹ Nasution *Op. Cit.* Halaman: 42.

²² Ibid. Halaman: 42.

²³ Ibid. Halaman: 42.

bersumber dari efisiensi internal dan dicerminkan dalam penurunan biaya²⁴.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.²⁵

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut Oxford Dictionary, kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan

²⁴ Ibid. Halaman: 43.

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013. Halaman: 7.

tingkat besaran yang diberikan., serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model partner lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari definisi yang dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.²⁶

2. Pengukuran Kinerja

Faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja ini juga diteliti di beberapa organisasi di negara maju yang menemukan bahwa evaluasi kinerja tradisional cenderung memberikan *rating* secara subjektif terhadap kepribadian seseorang.²⁷

²⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012. Halaman: 96-97.

²⁷ Darma, Surya, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, Halaman: 7.

Menurut Suryadi Prawiro sentono menyatakan bahwa ukuran-ukuran yang digunakan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:²⁸

a. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan meliputi pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam tugas, efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

b. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan meliputi kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat, dan pulang kantor dan tingkat kehadiran.

d. Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama dengan rekan kerja meliputi kemampuan bekerja sama didalam kelompok, kemampuan bekerja di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi, dengan atasan dan kemampuan member bimbingan dan penjelasan karyawan lini.

3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan adalah sebagai berikut:²⁹

- a. Pengetahuan atau wawasan mengenai perusahaan dan organisasi.

²⁸Moheriono, *Op. Cit.* Halaman: 124-125.

²⁹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002. Halaman: 210-211.

- b. Relasi dalam organisasi dan perusahaan.
- c. Reputasi dan catatan prestasi
- d. Kemampuan dan keahlian (pemikiran dan hubungannya dengan orang lain).
- e. Nilai- nilai pribadi.

4. Kinerja Menurut Islam

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu baik secara materiil maupun non materiil atau dengan kata lain untuk memenuhi kebutuhan secara jasmani maupun rohani dan memiliki nilai ibadah sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena selalu merasa diawasi oleh Allah SWT.

Firman Allah SWT dalam surat At-taubah: 105:³⁰

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ١٠٥

Artinya: "Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang Mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui, akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikannya kepada kamu, apa yang kamu kerjakan'." – (QS.9:105)

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam, pada hakikatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jumanatul 'Ali, Bandung, 2005
Halaman: 203.

orang lain. Salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:³¹

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar mereka bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam, tekun dalam bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilakukan oleh setiap muslim.

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang mukmin tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sifat otqan dan ihsan dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun, sungguh-sungguh dan sempurna. Pekerja muslim mempunyai ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia tersebut akan timbul sikap jujur, giat dan tekun.

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian batin dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan – batasan Allah dan menjauhi segala macam larangan-Nya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif dalam kinerja.

³¹ Yusuf Qardawi, *Norma dan Etika dalam Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, Halaman: 112-116.

d. Nilai waktu bagi seorang mukmin

Mukmin adalah seorang yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik mungkin.

D. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan menjadi landasan dilakukannya penelitian ini diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ischevell Vialara Saina, Riane Johnly Pio, W. Rumawas di wilayah Suluttenggo Area Manado September tahun 2016 tentang “*pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) wilayah Suluttenggo Area Manado*”. Dalam penelitian ini pada *worklife balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi masih bersifat fleksibel dengan asumsi responden kuesioner penelitian yang digunakan sebagian besar adalah pria yang pada umumnya pria kurang memiliki tekanan untuk mengurus rumah tangga dan anak. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dan variabel dependent kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya penelitian tersebut menggunakan sumber responden kuesioner sebagian besar pria dan penelitian yang saya lakukan menggunakan sumber responden kuesioner pekerja wanita yang sudah menikah. Dikarenakan bahwa pekerja wanita mengalami *secondshift* dan selanjutnya akan mengalami *role overload*, yang mana kondisi tersebut memungkinkan lebih banyaknya konflik dalam kehidupan, dan mengakibatkan keluarga atau pekerjaan kurang maksimal bahkan menjadi berantakan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Crhistine W.S., Megawati Oktorina, Indah Mula di Jabodetabek pada bulan september tahun 2010 tentang “*Pengaruh konflik pekerjaan dan konflik keluarga terhadap kinerja dengan konflik pekerjaan keluarga sebagai*

intervening variabel (studi pada dual career couple di Jabodetabek)". Dalam penelitian ini konflik pekerjaan keluarga berpengaruh positif terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini menggunakan sumber data kuesioner mengenai kinerja bersifat general, tidak spesifik untuk suatu jenis pekerjaan tertentu, serta jabatan pekerjaan yang sedang dijalani. Dan penelitian yang saya lakukan menggunakan sumber dari buruh karyawan, yang mana memungkinkan lebih banyaknya konflik dalam keluarga dan pekerjaan.

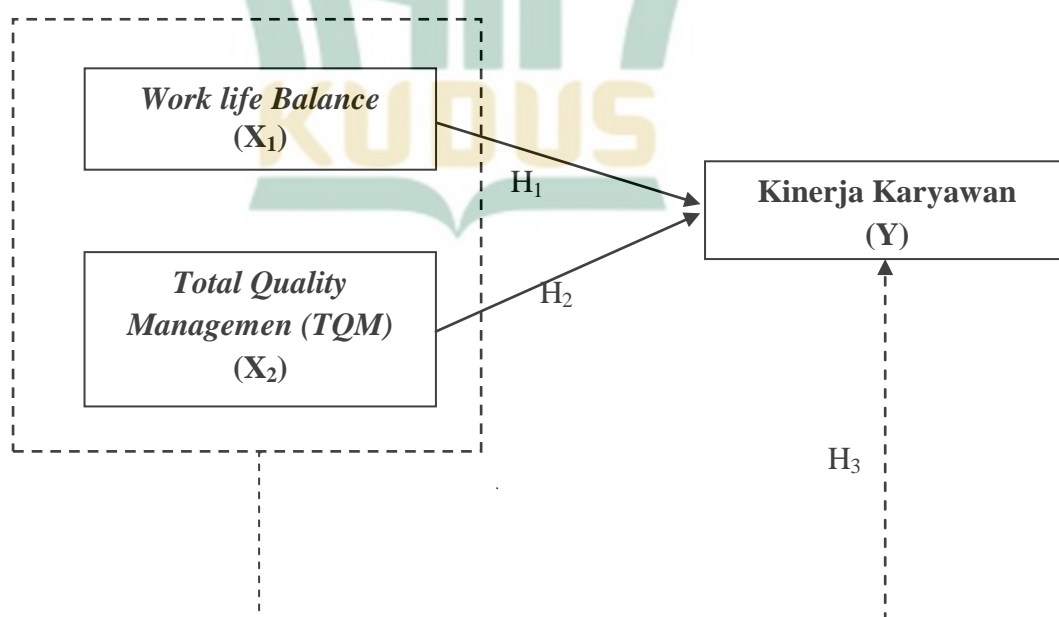
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Sugiyanti, Ida Martini Alriani di Semarang pada bulan oktober tahun 2013 tentang "*pengaruh total quality management dan motivasi kerja terhadap kinerja perawat : studi kasus pada ruang rawat inap Rsud tugurejo semarang*". Dalam penelitian ini pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dan menggunakan variabel *Total Quality Management (TQM)*. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel independen kedua yakni motivasi kerja dan penelitian saya menggunakan variabel independen *worklife balance*.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Srilekha Goveas pada bulan desember tahun 2011 tentang "*Effect Of Work Life Balance And Ethics On Quality Of Service*" persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel *work life balance*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian saya menggunakan metode kuantitatif.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto pada bulan Oktober tahun 2015 tentang "*pengaruh penerapan total*

quality management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang”. Dalam penelitian ini pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian tersebut menggunakan variabel tunggal X_1 dan variabel dependent kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel ganda X_1 dan X_2 dengan variabel dependent kinerja karyawan.

E. Kerangka Berfikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian ini adalah *work life balance* (X_1) dan *total quality management* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) konveksi *Munna Collection*.

Kerangka Berfikir



Keterangan :

————— : Secara Parsial

----- : Secara Simultan

Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesa merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisa data.³²

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection.

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ischevell Vialara Saina, Riane Johnly Pio, W.Rumawas di wilayah Suluttenggo Area Manado pada September tahun 2016 tentang “*pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) wilayah Suluttenggo Area Manado*”. Dalam penelitian ini, *work life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap *work life balance* semakin tinggi pula kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ . Diduga terdapat pengaruh antara *work life balance* terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection.

³² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2006, Halaman: 96.

2. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection.

Dari hasil penelitian sebelumnya oleh Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto pada bulan Oktober tahun 2015 tentang “*pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang*”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Diduga terdapat pengaruh antara *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection.

3. Pengaruh *Work Life Balance dan Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Ischevell Vialara Saina, Riane Johnly Pio, W.Rumawas di wilayah Suluttenggo Area Manado pada September tahun 2016 tentang “*pengaruh worklife balance dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (persero) wilayah Suluttenggo Area Manado*” dan hasil penelitian oleh Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto pada bulan Oktober tahun 2015 tentang “*pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) ranting Bangkinang*”. Bahwa hasil kedua penelitian tersebut mengarah pada variabel dependen yakni kinerja karyawan yang mana *Work Life Balance dan Total Quality Management (TQM)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Diduga terdapat pengaruh antara Work Life Balance dan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan wanita di konveksi Munna Collection.

