

**Pengaruh Faktor-Faktor *Total Quality Management*  
(TQM) Terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Subang  
Jawa Barat)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

Rosyad Fadhil Naufal

NIM.12010114130134

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2019**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Rosyad Fadhil Naufal  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114130134  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Faktor-Faktor *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Subang Jawa Barat)**  
Dosen Pembimbing : Drs. Budi Sudaryanto, MT.

Semarang, 8 Maret 2019

Dosen Pembimbing,

(Drs. Budi Sudaryanto, MT.)

NIP. 195805201985031004

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Rosyad Fadhil Naufal  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010114130134  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Faktor-Faktor *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Subang Jawa Barat)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal**

Tim Penguji:

1. Drs. Budi Sudaryanto, MT. (.....)
2. Dr. Retno Hidayati, MM. (.....)
3. Drs. Bambang Munas D, SE, MM,DipCom (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Rosyad Fadhil Naufal, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **Pengaruh Faktor-Faktor *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Kabupaten Subang Jawa Barat)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 8 Maret 2019

(Rosyad Fadhil Naufal )

NIM.12010114130134

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Total Quality Management of employee performance at Tax Office in Subang West Java through four TQM factors namely Commitment, Employee Involvement and Empowerment, Continuous Improvement, and Teamwork*

*The data analysis method used in this study is Multiple Regression Analysis is used to determine the effect of change a variable to another variable. The population in the study were all employees of Tax Office Subang Jawa Barat. Sample of 76 people with using saturated sampling techniques.*

*The results showed that the model was feasible based on the classical assumption. Technique of multiple linear regression analysis indicating that all independent variables have a significant influence on the dependent variable with a confidence level of 5 percent, except for the variable Employee Involvement and Empowerment, Continous Improvement that does not qualify as a variable that significantly influence the Employee's Performance due to have a significance value above 5 percent.*

*Keywords: Total Quality Management, Commitment, Employee Involvement and Empowerment, Continuous Improvement, Teamwork, Employee Performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak di Subang Jawa Barat melalui empat faktor TQM yaitu Komitmen, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Berkesinambungan, dan Kerja Sama Tim

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan suatu variabel ke variabel lain. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pajak Subang Jawa Barat. Sampel sebanyak 76 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model tersebut layak berdasarkan asumsi klasik. Teknik analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen dengan tingkat kepercayaan 5 persen, kecuali untuk variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Berkesinambungan yang tidak memenuhi syarat sebagai variabel yang secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan karena memiliki nilai signifikansi di atas 5 persen.

Kata kunci: Manajemen Kualitas Total, Komitmen, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Peningkatan Berkesinambungan, Kerja Sama Tim, Kinerja Karyawan

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Our passion is our strength.”*

*” It's better to regret something you have done than to regret something you haven't done.”*

Billie Joe Armstrong

*“Berbahagialah orang yang dapat menjadi tuan bagi dirinya, menjadi pemandu untuk nafsunya, dan menjadi kapten untuk bahtera hidupnya.”*

Ali Bin Abi Thalib

*Hasil penulisan skripsi ini*

*persembahkan untuk Papah dan Mamah*

*serta keluarga besar*

*yang selalu mendukung*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur hanya bagi Allah SWT dan para sahabat yang mulia. Berkat Kemurahan Yang Maha Agung serta keberkahan sholawat skripsi ini dapat diselesaikan demi memenuhi salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program strata satu (S-1) manajemen di *subhanahu wa ta'ala* Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang Pemilik Nama-nama yang Agung, Yang Menetapkan yang haram dan yang halal. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan atas Nabi Muhammad, juga kepada keluarga dan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Skripsi ini diselesaikan dengan bantuan dari banyak pihak, sehingga dalam kesempatan ini ucapan terimakasih diucapkan kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah meningkatkan fasilitas dan kenyamanan dalam belajar yang juga telah memberikan banyak nasihat, masukan, dan teladan yang bermanfaat pada setiap pertemuan kuliah.
2. Bapak Dr. Harjum Muharam S.E., M.E. selaku dosen wali dan juga Kepala Departemen Manajemen yang telah memberikan nasihat dan motivasi dalam setiap pertemuan perwalian dan juga perkuliahan.



3. Bapak Drs Budi Sudaryanto MT., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dengan penuh kesabaran sejak pemilihan tema hingga terselesaikannya skripsi ini, yang juga telah memberikan teladan
4. Orang tua tercinta, Ibu Pudi Riana, Ayah Kandung saya Qisyam M Rianto serta Ayah Tiri Saya Agus Abdurochim yang selalu sabar, percaya, dan memberikan semangat serta dukungan yang terus tiada henti sehingga membuat saya terus semangat.
5. Rayhan Daffa Ilyassin, adik yang menjadi tempat cerita tentang keluh kesah hidup untuk melewati rintangan hidup.
6. Chintya Wahyu Novilia , teman hidup yang selalu menyemangati disaat sedang sedih, selalu mengingatkan kalau salah, dan mendukung selalu apa yang saya lakukan.
7. Teman – teman yang kontrakannya sering saya kunjungi Husen, Nopel, Kiki, Dete, Komengski, Pirit, Zul, Bokil, Pikri, Syahid serta teman – teman Frischman lainnya Agni, Farras, Tingtoy, Alvin, Lombik, Davin dan Nana karena sudah menemani hari – hari dengan canda, tawa, ilmu, dan momen yang sulit untuk dilupakan.
8. Teman-teman KKN Tim II 2017 Desa Ngeling Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara Mas Angga, Khan, Andang, Dian, Revin, Erissa dan Dewi yang sudah membuat KKN saya berwarna
9. Kucing peliharaan di rumah Bubu, Winnie, Nelson, Connor, Kobe, Rinto, Bony dan Bono yang sering menghibur penulis di rumah.
10. Teman-teman di Jakarta Sosa, Andre, Adin, Fakhri, Maman, Nunu, Ferry.

Skripsi ini telah disusun dengan semaksimal mungkin, namun dengan segala keterbatasan kemampuan dan keilmuan sehingga di dalamnya masih terdapat banyak kekurangan yang semoga setiap kekurangan pada skripsi ini dapat menjadi pelajaran berharga tambahan untuk para mahasiswa yang hendak meneliti pada bidang yang sama. Semoga untuk berbagai pihak, skripsi ini bermanfaat dunia akhirat.

Semarang, 8 Maret 2019

Penyusun

Rosyad Fadhil Naufal

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
BAB II.....	14
2.1 Kajian Pustaka .....	14
2.1.1 Total Quality Management .....	14
2.1.1.1 Pengertian Total Quality Management .....	14
2.1.1.2 Manfaat Total Quality Management .....	16
2.1.1.3 Prinsip Total Quality Management .....	17
2.1.1.4 Konsep Total Quality Management .....	21
2.1.1.5 Unsur-Unsur TQM.....	22
2.1.1.6 Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan TQM.....	25
2.1.2 Komitmen .....	28
2.1.2.1 Komitmen Organisasi .....	28
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	31
2.1.3 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	32
2.1.3.1 Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	32
2.1.3.2 Faktor Faktor Penghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan. .....	35

2.1.4 Perbaikan Berkesinambungan.....	40
2.1.4.1 Arti Penting Perbaikan Berkesinambungan .....	40
2.1.4.2 Aktivitas Perbaikan Berkesinambungan .....	40
2.1.5 Kerjasama Tim (Team Work).....	42
2.1.5.1 Faktor Penghambat Kesuksesan Kerjasama Tim .....	44
2.1.5.2 Kunci Keberhasilan Kerjasama Tim .....	45
2.1.6 Kinerja Karyawan .....	46
2.2 Penelitian Terdahulu.....	49
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	54
2.3.1 Komitmen dengan Kinerja Karyawan .....	54
2.3.2 Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan..	55
2.3.3 Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan .....	56
2.3.4 Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan .....	56
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	57
2.5 Hipotesis Penelitian .....	58
<b>BAB III .....</b>	<b>59</b>
3.1 Variabel Penelitian .....	59
3.2 Definisi Operasional.....	60
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	62
3.3.1 Populasi Penelitian.....	62
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	62
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.6 Teknik Analisis Data .....	64
3.6.1 Uji Instrumen Pengumpulan Data.....	64
3.6.1.1 Uji Realibilitas .....	64
3.6.1.2 Uji Validitas .....	65
3.6.2 Analisis Deskriptif .....	65
3.6.3 Uji Asumsi Klasik.....	65
3.6.3.1 Uji Multikolinieritas.....	65
3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	66
3.6.3.3 Uji Normalitas .....	67
3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	68

3.6.5 Pengujian Hipotesis Penelitian .....	68
3.6.5.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	68
3.6.5.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	69
3.6.5.3 Uji Signifikansi Parsial ( Uji t) .....	69
BAB IV .....	70
4.1 Gambaran Umum Objek .....	70
4.1.1. Sejarah Direktorat Jenderal Pajak.....	70
4.1.1.2 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Subang .....	72
4.2 Deskripsi Responden .....	73
4.2.1 Jenis Kelamin Responden .....	73
4.2.2 Umur Responden .....	73
4.3 Hasil Uji Instrumen Pengumpulan Data.....	74
4.3.1 Hasil Uji Validitas .....	74
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	77
4.4 Hasil Analisis Deskriptif .....	78
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	83
4.5.1 Hasil Uji Normalitas .....	83
4.5.1.1 Hasil Analisis Grafik.....	84
4.5.1.2 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov .....	85
4.5.2 Hasil Uji Multikolinieritas .....	85
4.5.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	86
4.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	87
4.7 Hasil Uji Hipotesis .....	90
4.7.1 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	90
4.7.2 Hasil Uji Statistik ( Uji F).....	91
4.7.3 Hasil Uji Statistik ( Uji T).....	92
4.8 Pembahasan .....	93
4.8.1 Pengaruh Variabel Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan .....	93
4.8.2 Pengaruh Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan .....	95
4.8.3 Pengaruh Variabel Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan .....	96
4.8.4 Pengaruh Variabel Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan.....	96

BAB V.....	98
5.1 Kesimpulan.....	98
5.2 Implikasi Kebijakan .....	100
5.3 Keterbatasan .....	102
5.4 Saran Penelitian Mendatang.....	102
Daftar Pustaka .....	104

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengeluaran Belanja Pemerintah Tahun 2015 s/d 2017 .....	2
Tabel 1.2.....	3
Tabel 1.3 Tren Pertumbuhan Penerimaan Pajak Tahun 2013 s/d 2017 .....	3
Tabel 1.4 Data Target dan Realisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Subang Tahun 2015 - 2017 .....	7
Tabel 1.5 Data Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Subang Tahun 2018 .....	7
Tabel 1.6 Research Gap .....	8
Tabel 1.6 Research Gap (Lanjutan) .....	9
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	49
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu ( Lanjutan) .....	50
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu ( Lanjutan) .....	51
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu ( Lanjutan) .....	52
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu ( Lanjutan) .....	53
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu ( Lanjutan) .....	54
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian .....	60
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian (Lanjutan) .....	59
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian (Lanjutan) .....	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	75
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas (Lanjutan).....	76
Tabel 4.4 Hasil Uji Realibilitas .....	77
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen .....	78
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan .....	79
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perbaikan Berkesinambungan .....	77
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen .....	81
Tabel 4.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen .....	82
Tabel 4.10 Hasil Uji Kolmogorov Smirnov .....	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas .....	86
Tabel 4.12 Hasil Analisi Regresi Linier Berganda .....	88
Tabel 4.13 Koefisien Determinasi.....	90
Tabel 4.14 Hasil Uji Statistik (Uji F).....	91
Tabel 4.15 Hasil Uji T.....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2011 s/d 2017.....	6
Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	56
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Plot.....	84
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	87



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pembangunan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan suatu negara. Pembangunan terus dilakukan seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut dilakukan untuk memajukan serta mensejahterakan kehidupan rakyat negara tersebut. Begitupun dengan negara Indonesia yang juga terus melakukan pembangunan dan pembenahan pada berbagai sector. Beberapa tahun kebelakang sektor ekonomi menjadi fokus dari pemerintah. Berbagai infratraktur yang dapat memberikan efek yang signifikan terhadap perekonomian terus dikebut pembangunannya seperti bandara, rel kereta api serta jalan tol. Pembangunan yang termasuk di dalam pengeluaran negara tentu membutuhkan pembiayaan di dalamnya. Sumber pembiayaan itu sendiri umumnya di ambil dari pemasukan yang diperoleh oleh negara baik dari penerimaan pajak, penerimaan bukan pajak maupun hibah.

Di Indonesia pajak adalah sumber utama pemasukan negara, sekitar 80% pemasukan negara berasal dari pajak. Hal ini dikarenakan pajak merupakan pemasukan langsung yang bisa diolah secara cepat untuk membiayai berbagai keperluan pengeluaran negara (Listyaningtyas,2012). Pajak adalah iuran atau pungutan wajib oleh negara yang ditujukan kepada perseorangan dan badan atau bisa disebut wajib pajak berdasarkan undang undang, dan imbalannya bersifat tidak langsung yang hasil pemasukan pajaknya digunakan untuk membiayai pengeluaran negara yang berfungsi untuk memakmurkan dan mensejahterahkan rakyat melalui pembangunan infratstruktur sebagai kewajiban negara (Waluyo, 2013:2). Karena

sifatnya yang penting tersebut, pemerintah berusaha untuk meningkatkan kepatuhan pembayaran pajak baik perseorangan maupun badan. Masih banyak orang yang menganggap membayar pajak adalah sesuatu yang tidak ada manfaatnya serta tidak ada ada timbal baliknya.

**Tabel 1.1 Pengeluaran Belanja Pemerintah Tahun 2015 s/d 2017**

<b>Jenis Belanja Pemerintah (Dalam Miliar Rupiah)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Pengeluaran Pemerintah Pusat	1.183.303,70	1.306.696,00	1.310.439,30
1. Belanja Kementerian dan Lembaga	732.137,10	767.809,90	758.378,00
2. Belanja Non Kementerian dan Lembaga	451.166,60	538 886,10	552.061,30

Sumber: BPS.go.id 2017

Maraknya pembangunan infrastruktur pada kurun waktu tahun 2014 - 2018 ini tentu membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Pemerintah terus mmenggenjot penerimaan negara dari sektor pajak demi memenuhi kebutuhan pembiayaan tersebut. Wajib pajak dipermudah dalam urusan melakukan pembayaran pajak dengan adanya pelaporan secara elektronik ( E-Filling) dan juga channel pembayaran pajak yang semakin banyak. Selain itu pemerintah juga memberlakukan tax amnesty guna dapat meningkatkan kemauan wajib pajak untuk membayar pajak dengan adanya penghapusan sanksi pajak.

Tabel 1.2

**Data Rasio Pendapatan Negara dari Pajak Dan Bukan Pajak Tahun 2012 s/d 2017**

Tahun	Perpajakan (%)	PNBP (&)	Hibah (&)
2012	73,3	26,3	0,4
2013	74,9	24,6	0,5
2014	74,0	25,7	0,3
2015	82,3	17,0	0,8
2016	86,2	13,7	0,1
2017	85,6	14,3	0,1

Sumber: Kemenkeu.go.id/APBN2017

Dapat dilihat pada tabel pendapatan negara yang disajikan diatas, pajak memegang proporsi yang besar dalam hal pendapatan negara tahun 2012 - 2017, dan proporsinya sendiri terus meningkat. Dalam hal ini artinya sudah menjadi kewajiban dari Direktorat Jendral Pajak untuk menggenjot penerimaan pajak sehingga bisa mencapai target penerimaan yang telah ditentukan oleh pemerintah setiap tahunnya.

Tabel 1.3 Tren Pertumbuhan Penerimaan Pajak Tahun 2013 s/d 2017

**Tren pertumbuhan penerimaan pajak 2013-2017**

<u>Tahun</u>	<u>Pertumbuhan</u>
2013	10,2%
2014	6,9%
2015	7,7%
2016	4,3%
2017	3,8%

Sumber : Kementerian Keuangan

Pada tabel 1.3 di atas dapat dilihat bahwa tren pertumbuhan penerimaan pajak tahun 2013 s/d 2017 terus menurun . Hal ini tentu menjadi perhatian kedepannya bagi pemerintah, karena pajak memegang proporsi paling banyak dalam sumber penerimaan negara.

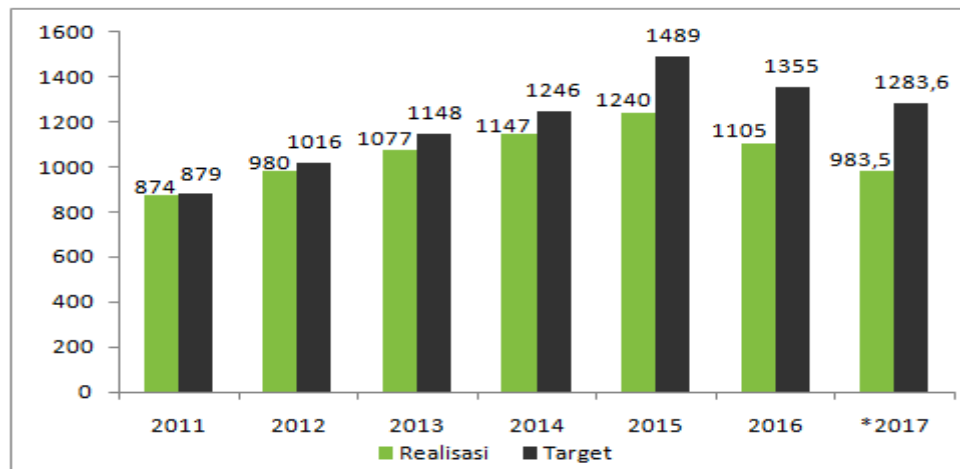
Di dalam sebuah organisasi seperti Dirjen Pajak tidak dapat dipisahkan dari praktik praktik manajemen di dalamnya. Seperti pengelolaan operasional dan juga SDM di dalam Dirjen Pajak. Total Quality Management sendiri adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik di dalam perusahaan atau organisasi yang mulai populer di era 1980 an. Para pemimpin dalam organisasi pada era itu mulai meyakini bahwa Total Quality Management memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Total Quality Management (TQM) adalah cara pandang yang baru dalam proses organisasi yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui : fokus pada konsumen, pelibatan dan pemberdayaan seluruh karyawan, serta perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Krajewski et.al, 2003).

Pentingnya peran pajak dalam hal pemasukan negara menyebabkan pengelolaan kualitas secara total sangat dibutuhkan dalam sektor pelayanan publik salah satunya yaitu kantor pelayanan pajak. TQM sendiri adalah sebuah perbaikan yang berkesinambungan tanpa henti yang melibatkan seluruh lapisan dan lini dalam organisasi tersebut guna meningkatkan kualitas produk dan jasa. ( Tjiptono dan Anastasia, 2003:4). Pengertian lainnya dari TQM adalah sebuah penyempurnaan dari output perusahaan baik dalam bentuk produk barang ataupun jasa melalui pengintegrasian secara komprehensif dari semua proses dalam produksi agar dapat

memenuhi ekspektasi konsumen. Pada sektor pelayanan konsumen atau pelanggan adalah partisipan dari proses layanan itu sendiri.

Perusahaan atau organisasi harus memberikan pendekatan yang berbeda beda karena output dari layanan itu sendiri sifatnya kustomisasinya sangat tinggi, dan tidak berwujud seperti produk barang (Huq dan Stolen, 1998). Tetapi penerapan TQM baik pada perusahaan barang ataupun jasa dilakukan dengan sama, artinya TQM bisa berjalan dengan baik pada kedua jenis produk tersebut (Brah et al., 2000; Prajogo, 2005.). Ada 11 praktik dari Total Quality Manajemen menurut ( Goestch dan Davis, 2002: 11-13 ) antara lain Perbaikan Berkelanjutan, Fokus pada Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, Komitmen Jangka Panjang, Pendekatan Ilmiah, Berdasar Pada Strategi, Kerja Tim, Kebebasan Berbasis pada Kontrol, Kesamaan Tujuan, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Karyawan dalam hal ini adalah sektor yang penting bagi organisasi bila menerapkan Total Quality Management. Berdasarkan hal tersebut pada sektor pelayanan publik yang bentuk dari produknya adalah jasa pelayanan sangat penting bagi SDM yang merupakan bagian dari organisasi agar bisa memenuhi ekspektasi dari konsumen yang ekspektasinya berbeda beda.

**Gambar 1.1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2011 s/d 2017**



Sumber: BPS.go.id diolah oleh Bareksa

Pada gambar 1.1 dapat dikatakan bahwa tren realisasi penerimaan pajak yang sempat terus meningkat tahun 2011 hingga mencapai tingkat tertinggi tahun 2015, kemudian kembali terus menurun hingga tahun 2017. Dalam hal ini KPP atau Kantor Pelayanan Pajak yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia menjadi ujung tombak dalam, pelayanan terhadap wajib pajak baik dalam urusan pembayaran, pelaporan ataupun konsultasi mengenai pajak. Maka dari itu kinerja pelayanan pada KPP sangatlah penting bagi Dirjen Pajak agar target penerimaan pajak dapat tercapai. Kinerja pelayanan ini sangat didukung oleh kinerja SDM atau karyawan di dalam KPP tersebut. Karena adalah tugas dari karyawan kantor pelayanan pajak untuk memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan harapan dari konsumen yang dalam hal ini adalah wajib pajak.

**Tabel 1.4 Data Target dan Realisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Subang Tahun 2015 - 2017**

<b>Tahun</b>	<b>Target (dalam rupiah)</b>	<b>Realisasi (dalam rupiah)</b>	<b>Persentase (%)</b>
2015	999.095.336.999	852.393.786.400	85,32
2016	1.222.042.793.999	761.629.132.254	62,32
2017	920.277.684.000	789.722.590.616	85,81

Sumber: Data internal KPP Pratama Subang, Jawa Barat

Dapat dilihat pada tabel 1.5 bahwa realisasi penerimaan pada Kantor Pajak yang menjadi fokus pada penelitian ini yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Subang masih belum bisa memenuhi target yang ditetapkan dan sempat menurun presentase realisasinya pada tahun 2016. Abdul Aziz dan Fira (2017) menyatakan bahwa TQM adalah kombinasi dari fungsi-fungsi dan proses yang saling terpaut pada suatu siklus hidup produk pada berbagai tahapan seperti desain, perencanaan, produksi, distribusi dan pelayanan.

**Tabel 1.5 Data Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Subang Tahun 2018**

<b>Indikator Kinerja Utama</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
Audit Coverage Ratio	100%	77,41%
Ekstensifikasi Wajib Pajak baru yang optimal	100%	90%
Persentase Kepatuhan Wajib Pajak Badan dan Objek Pajak Non Karyawan	65%	43,55%
Persentase Wajib Pajak Badan dan Objek Pajak Non Karyawan yang melakukan pembayaran	55%	41,05%
Penyidikan Yang Efektif	100%	33,33%

Sumber: Data internal KPP Pratama Subang

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa beberapa hal yang menjadi indikator kinerja utama dari Nilai Kinerja Organisasi masih belum mencapai target seperti *audit coverage ratio*, ekstentifikasi wajib pajak baru, persentase kepatuhan dan pembayaran dari wajib pajak dan objek pajak non karyawan dan Penyidikan yang

efektif. TQM pada dasarnya adalah bagaimana mengorganisasi dan mengarahkan seluruh organisasi, setiap departemen, kegiatan serta individu pada setiap lapisan untuk mencapai kualitas. Oleh karena itu dalam hal ini kinerja karyawan pada dasarnya merupakan bagian dari manajemen operasional perusahaan. Penelitian yang terdahulu membahas tentang pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan menyatakan banyak faktor yang dapat digunakan guna meningkatkan kinerja karyawan diantaranya Komitmen, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Berkesinambungan dan Kerjasama Tim. Perbedaan hasil dari penelitian terdahulu menghasilkan adanya celah atau research gap sebagaimana disajikan pada

Tabel 1.6

Tabel 1.6

## Research Gap

Research Gap	Peneliti dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian
Hubungan antara Komitmen dengan Kinerja Karyawan	Siswanto (2015)	Komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Aziz, Abdul dan Fira (2016)	Komitmen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Hubungan antara Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Karyawan	Rovila el dan Bagus (2014)	Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Haniza (2015)	Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan



**Tabel 1.6**  
**Research Gap (Lanjutan)**

<b>Research Gap</b>	<b>Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Hubungan antara Perbaikan Berkesinambungan dengan Kinerja Karyawan	Octriz Orista (2016)	Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Haniza (2015)	Perbaikan Berkesinambungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Hubungan antara Kerjasama Tim dengan Kinerja Karyawan	Herwandi (2017)	Kerjasama Tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	Aziz, Abdul dan Fira (2016)	Kerjasama Tim tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Dibutuhkan kinerja yang baik dari karyawan agar penerapan TQM pada sektor pelayanan publik bisa berjalan dengan baik dan memberi dampak yang signifikan terhadap kinerja pelayanan itu sendiri. Dalam penerimaan pajak kinerja yang baik dari karyawan Dirjen Pajak dapat memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja realisasi penerimaan pemerintah dari sektor pajak. Artinya peran kinerja karyawan pada sektor publik ini secara tidak langsung memiliki pengaruh yang besar terhadap negara Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Semakin besarnya kebutuhan pemerintah Indonesia pada era pembangunan ini menuntut Dirjen Pajak sebagai salah satu garda terdepan dalam hal pemasukan kas negara untuk lebih meningkatkan tingkat penerimaan pajak, guna menyokong pembangunan yang sedang banyak dilakukan di negara ini.

Karena hal tersebut maka untuk meningkatkan Kinerja karyawan maka organisasi harus menerapkan Total Quality Management secara optimal agar dapat meningkatkan mutu pelayanan melalui kinerja SDM dalam organisasi. Maka pertanyaan pada penelitian ini adalah

1. Apakah Komitmen karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah Pelibatan dan Pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah Kerjasama Tim memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis pengaruh pelibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan

3. Menganalisis pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa pengetahuan dan juga wawasan baik kepada kalangan akademisi maupun kalangan umum mengenai penerapan TQM didalam perusahaan sehingga dapat digunakan oleh masyarakat apabila ingin mendirikan unit bisnis.

2. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat mengimplementasikan apa yang sudah di pelajari selama menempuh perkuliahan di jurusan manajemen Universitas Diponegoro, kedalam penelitian ini.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai saran dan masukan bagi organisasi agar dapat mengoptimalkan penerapan elemen elemen TQM terhadap kinerja karyawan.

4. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk pihak lain yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang serupa.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah penelitian yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti fenomena ini, Bab I ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang penjelasan dari teori teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi penjelasan mengenai teori total quality manajemen yang didalamnya terdapat elemen elemen TQM seperti, Komitmen, Pelibatan dan Pemberdayaan, Perbaikan Berkesinambungan dan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan. Bab II ini berisi landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi variabel penelitian, definisi operasional penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PENGOLAHAN DATA PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis pengolahan data, serta pembahasan dari hasil pengolahan data penelitian. Di dalam bab ini dibahas juga penjelasan umum mengenai objek penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Subang. Serta analisis hasil pengolahan

data primer dan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian serta saran bagi berbagai pihak untuk kedepannya