

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peneliti Terdahulu

1. Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011)

Penelitian ini berjudul pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan pada PT “X” di Pasuruan. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan menganalisa pengaruh masing-masing subsistem dari TQM (fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu) terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT Karya Guna Ekatama dan sebagai sampelnya diambil dari sebagian populasi dengan metode purposive sampling dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 124 orang.

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuisioner untuk pengumpulan datanya.
- b. Mengidentifikasi dan mengetahui bagaimana penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.
- c. Sama-sama Pengujian statistik regresi linear.

Perbedaan dengan penelitian saat ini

- a. Peneliti terdahulu membahas pengaruh masing-masing subsistem dari TQM (fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan terpadu) terhadap produktiv karyawan dan kinerja karyawan sedangkan penelitian yang ditulis sekarang membahas pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.
- b. Peneliti terdahulu dilakukan pada karyawan pada PT Karya Guna Ekatama. Sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada perusahaan jasa PT. Serasi Transportasi Nusantara dan dilakukan di tahun 2011

2. Musran Munizu (2010),

Penelitian menggunakan topik Praktik TQM (*Total Quality Management*) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Telkom Tbk. Cabang Makasar. Objek penelitian merupakan seluruh karyawan yang bekerja pada PT.Telkom Tbk. Cabang Makasar yang berjumlah 540 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik sampel random sampling dan jumlah populasi yang diambil 270 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan, (2) perencanaan strategis, (3) fokus pada pelanggan, (4) informasi dan analisis, (5) manajemen sumber daya manusia, (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat dan menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut.

Persamaan dengan Penelitian saat ini adalah

- a. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuisioner untuk pengumpulan datanya.
- b. Sama-sama melakukan penelitian pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini

- a. Peneliti terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa pada PT.Telkom Tbk.Cabang Makasar ditahun 2010. Sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada perusahaan jasa transportasi PT.Serasi Transportasi Nusantara (ORENZ TAXI).
 - b. Penelitian terdahulu mengenai praktik TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.
3. I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003)

Penelitian menggunakan topik pengaruh interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian lebih difokuskan pada senior manager dan staff pada perusahaan telekomunikasi di indonesia, dengan jumlah sample sebanyak 54 orang dari total populasi 90 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua variable yang diujikan

menunjukkan pengaruh signifikan. Dari kelima variable tersebut hanya interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM yang mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, karena hasil pengujian gagal menolak dan tidak terbukti.

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuisioner untuk pengumpulan datanya.
- b. Sama-sama Pengujian statistik regresi linear berganda.

Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Penelitian dilakukan diperusahaan jasa telekomunikasi di Indonesia ditahun 2003. Sedangkan penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa PT SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA ditahun 2011.
- b. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh TQM, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan pengaruh TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

4. Supratiningrum (2002)

Penelitian menggunakan topik Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai variabel moderating pada studi empiris pada hotel di indonesia. Penelitian ini dilakukan pada 79 manager tingkat menengah hotel yang bisanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung

penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, ada berpengaruh antara interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, dan tidak ada pengaruh antara interaksi dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Sama-sama melakukan penelitian mengenai pengaruh TQM dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.
- b. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuisioner untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Dilakukan pada waktu dan lokasi yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di hotel Indonesia dan penelitian saat ini dilakukan di PT SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan pengaruh TQM terhadap kinerja manjerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating. Sedangkan pada penelitian saat ini pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.

5. Retno Kurnianingsih (2000)

Mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM, memfokuskan pada pemanufakturan TQM, komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan meliputi: sistem pengukuran kinerja, dan *reward* kerja

karyawan, serta kinerja manajerial yang diterapkan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil dari penelitian interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Sama-sama menganalisis tentang pengaruh TQM
- b. Menggunakan sumber data primer yaitu melakukan kuisioner untuk pengumpulan datanya.

Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah

- a. Penelitian dilakukan di perusahaan manufaktur di Indonesia
Sedangkan penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa PT SERASI TRANSPORTASI NUSANTARA ditahun 2011.
- b. Kinerja yang diteliti pada penelitian ini adalah kinerja manajerial, sedangkan yang akan dilakukan penelitian sekarang tentang kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu banyak dijumpai dalam literatur penelitian yang menghubungkan antara TQM dengan kinerja manajerial. Namun disisi lain penelitian yang menghubungkan antara TQM dengan kinerja karyawan secara spesifik masih sangat kurang dan relatif sedikit. Oleh karena itu penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating pada PT. Serasai Transportasi Nusantara.

2.2 Landasan Teoritis

2.2.1 Kinerja karyawan

Wether and Davis (1996 : 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan “*Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance*”. Dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa *performance appraisal* merupakan suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya dimana mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Henry Simamora (1995:327) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Sedangkan Soeprihanto (1998:8) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia untuk mengetahui dan menilai hasil kerja karyawan selama periode tertentu yang secara lebih terinci, tujuan penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan karyawan, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang

dimiliki secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.

- b. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi ditempatnya bekerja.
- c. Untuk menyusun inventaris sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang dapat dipergunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi.
- d. Untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan.
- e. Penilaian kinerja karyawan merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi jabatan, penghentian pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerjaan melalui perencanaan sumber daya manusia.
- f. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi karena dalam tes yang

valid akan diperoleh hasil berupa nilai yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja yang berkualitas.

- h. Penilaian kinerja berisi informasi yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya.
- i. Penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas sumber daya manusia terhadap bawahannya akan meningkatkan komunikasi sebagai upaya hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Ukuran penilaian yang ditetapkan mencakup kontribusi karyawan terhadap organisasi, kemudian dievaluasi berdasarkan tingkat mana kinerja yang dicapai dan membandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja sehingga mempermudah pelaksanaan penilaian. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2000:67).

1) Pengetahuan akan pekerjaan

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi serta penguasaan ilmu yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2) Keandalan

Yaitu daya tahan fisik dan daya pikir karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi fungsinya.

3) Kerjasama

Yaitu pengertian karyawan terhadap komitmen orang sebagai satu kesalahan.

4) Kemampuan beradaptasi

Kemampuan karyawan dalam melakukan penyesuaian terhadap rekan sekerja dan pekerjaannya.

5) Pelayanan

Pelayanan yaitu kemampuan karyawan terhadap pentingnya jaringan kerja antar bagian didalam perusahaan.

6) Pemeliharaan

Yaitu kesadaran karyawan untuk menggunakan peralatan kerja dengan baik.

2.2.2 Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998:10).

Banker et al. (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian kualitas, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggungjawab

untuk pengendalian kualitas dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi.

Sim dan Killough (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan, dan mengurangi biaya produksi.

Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011), TQM (*Total Quality Management*) merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu : (1) Fokus pada pelanggan; (2) Perbaikan proses berkesinambungan; (3) Keterlibatan Terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

TQM juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. Menurut Ishikawa dalam M.N. Nasution (2001: 22), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, team work, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono (2001:04) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

2.2.3 Karakteristik Total Quality Management

Total Quality Management dicapai dengan memperhatikan karakteristik *Total Quality Management* menurut Tjiptono dan Diana (2001:4)

a) Fokus pada pelanggan

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

b) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, penentu akhir terletak pada kualitas pelanggan internal maupun eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan lebih baik.

c) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam pendekatan *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut

d) Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan sukses.

e) Kerja sama (*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 dipuaskan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

g) Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan

perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya apalagi dalam era persaingan global.

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 selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak management dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan 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.

2.2.4 Prinsip utama atau Subsistem dari *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011), ada 3 prinsip utama atau yang disebut gugus mutu dari TQM yaitu :

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011), pengertian dari fokus pada pelanggan adalah :

Quality is based on the concept that everyone has a customer and that the requirements, needs, and expectation of that customer must be met every time if organization as a whole is going to meet the needs of the external customer.

2. Perbaikan Berkesinambungan

Menurut Tenner dan Detoro (1993: 32) dalam penelitian Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011), mengungkapkan bahwa :

Continuous Process Improvement : The concept of Continuous Improvement is built on the promise that work is the result of a series of interrelated steps and activities that result in an output.

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : Siklus PDCAA (Plan – Do - Check – Act – Analizy), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Fandy Tjiptono dan Diana (2001:51).

3. Keterlibatan Terpadu

Menurut Tenner dan Detoro (1993:33) dalam penelitian Eko Afriyanto (2010), keterlibatan terpadu terdiri dari dua elemen yaitu :

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam konteks TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer senior dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan kata lain, TQM memerlukan dua ketrampilan yaitu ketrampilan memimpin dan ketrampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

b. Pemberdayaan karyawan

Memperdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tinggi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan melalui memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Vincent Gaspersz, 2001 : 231).

Selain ketiga prinsip utama seperti yang telah dikemukakan diatas untuk menunjang keberhasilan penerapan TQM dibutuhkan faktor pendukung yang dalam penelitian ini faktor pendukung penerapan TQM adalah :

1. Aspek Lingkungan

Lingkungan perusahaan adalah segala sesuatu yang berada disekitar perusahaan lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan internal antara lain manager, direktur dan pegawai itu sendiri, sedangkan lingkungan eksternal antara lain masyarakat, pemerintah dan para pemegang saham lingkungan perusahaan salah satu faktor pendukung dari penerapan TQM. Oleh sebab itu lingkungan memegang peranan penting dalam keberhasilan penerapan TQM (Mulyadi, 2000:213). Dengan adanya lingkungan perusahaan yang mendukung maka bisa dipastikan karyawan akan merasakan suatu kenyamanan dalam menciptakan suatu produk yang berkualitas. Oleh sebab itu lingkungan perusahaan salah satu faktor pendukung keberhasilan dari penerapan sistem TQM diperusahaan.

2.2.5 Manfaat *Total Quality Management*

TQM digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi (Ibrahim, 2000 : 22).

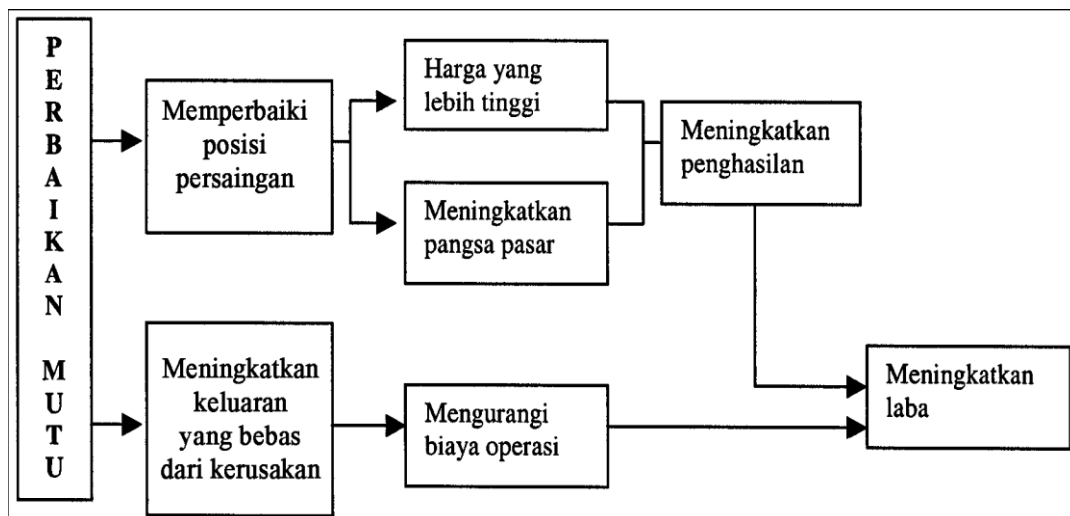
Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain:

1. rute pertama yaitu rute pasar

Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

2. rute kedua

Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.



Sumber : Tjiptono dan Diana, *Total Quality Management* (2001:10)

Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

2.2.6 Sistem penghargaan

Sistem kerja berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personal secara pribadi). Mulyadi, Setyawan (2001:352)

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik financial maupun non financial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk financial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan. Libur atau cuti tetapi tetap dibayar atau sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non financial dapat berupa seperti tugas menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan

pekerjaan yang menarik. Schuler & Fluber (1993) dalam Supratiningrum (2002:29)

Menurut Schuler & Fluber (1993) seperti yang dikutip oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2001:32), kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu program kompensasi sangat penting untuk meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

2.2.7 Manfaat penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:356), penghargaan menghasilkan dua macam manfaat, antara lain :

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

2. Memberikan motivasi

Penghargaan akan meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.2.8 Jenis-jenis penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355), penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok yaitu :

1) Penghargaan Intrinsik

Adalah penghargaan yang berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi baik.

2) Penghargaan Ekstrinsik

Merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal, terdiri dari:

a. Kompensasi langsung

Adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja manajerial.

b. Kompensasi tidak langsung

Adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit.

c. Kompensasi non moneter.

Berupa sesuatu yang ekstra diberikan secara ekstra oleh perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

Distribusi penghargaan ekstrinsik baik yang langsung, tidak langsung maupun non moneter memerlukan data hasil penilaian kinerja personel agar penghargaan tersebut adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian yang tidak adil menurut persepsi personal penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan antara TQM dengan Kinerja Karyawan

Lingkungan persaingan yang tumbuh secara pesat dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ini perlu menggunakan pendekatan yang memadai agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global. TQM merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Filosofi TQM membuat para karyawan memahami dan bertanggung jawab dengan baik terhadap alokasi tugas yang telah ditetapkan. Karyawan juga didorong untuk dapat mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk. TQM lebih meningkatkan pada keterlibatan karyawan dimana karyawan tersebut belajar melalui pekerjaan yang dapat membangkitkan kemampuan yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya, sehingga pelaporan informasi produktivitas untuk

perbaikan dan pembelajaran produksi (Banker et.al. 1993). Untuk mampu bertahan dan berkembang dilingkungan persaingan yang ketat, perusahaan harus mampu secara konsisten menghasilkan produk dan jasa berkualitas bagi masyarakat, perancangan dan menerapkan TQM dalam manajemen perusahaan serta kinerja karyawan yang dituntut untuk mampu menghasilkan produk dan jasa layanan yang berkualitas merupakan suatu kebutuhan untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif.

2.3.2 Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan

Didalam penerapan TQM, peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Struktur penghargaan dan pengakuan yang baik yang dibuat berdasarkan ukuran kualitas dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mempromosikan TQM dip perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan (Blocher,1999). Desain sistem penghargaan yang diberikan karyawan yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan/ pemberian penghargaan yang lebih baik kepada para karyawan akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama dari setiap perusahaan, karena kepuasan karyawan merupakan sumber daya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan kemampulabaan (*profitability*). Dan pemberian

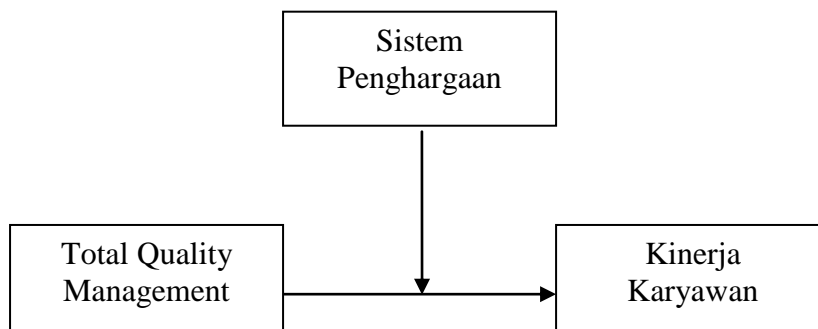
kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan. (Tjiptono 2001:140)

Perusahaan apabila mengetahui kinerja karyawan kurang baik, sementara teknologi fasilitas yang ada sudah dianggap memadai, maka perlu diperhatikan kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan motivasi (kemauan) para karyawannya. Penghargaan (*reward*) dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai tanggung jawabnya bahkan melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

Tujuan penerapan TQM adalah untuk bisa bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan mengoptimalkan kemampuan dari sumber-sumber yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan (*continus improvement*), sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Proses perbaikan kualitas jasa akan berjalan baik dengan didukung oleh kinerja karyawan yang baik. Pelaporan kinerja/ evaluasi kinerja merupakan pelaporan informasi kinerja kualitas untuk menjadi perbaikan dan pembelajaran.

Untuk memberikan gambaran agar mudah dimengerti terhadap analisa yang dilakukan terhadap data-data hasil penelitian dari permasalahan yang ada, maka penelitian ini akan digambarkan dalam kerangka pemikiran.



Gambar 2.2
Kerangka pikir

Dalam kerangka penelitian diatas, penerapan teknik *Total Quality Management* sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Sehingga secara nyata penerapan TQM akan mampu memberikan efisiensi dan meningkatkan laba perusahaan. Kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama program penghargaan. Untuk memotivasi karyawan dalam upaya menciptakan kinerja yang tinggi maka diperlukan pemberian penghargaan yang bisa mempertahankan kinerja karyawan yang sesuai dengan penerapan TQM.

Berdasarkan model analisis di atas, maka dalam penelitian ini diajukan dua buah hipotesis yaitu:

H₁ : Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H₂ : Interaksi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan