

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management (TQM)*

2.1.1 *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management berawal dari definisi kualitas itu sendiri.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 3):

“Kualitas terdiri dari kualitas dari segi design dan kesesuaian dimana diantara keduanya terdapat beberapa kesamaan elemen-elemen yang terdiri dari: kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk dan jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang”.

Sedangkan menurut Vincent Gaspersz (2001: 5): “Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.”

Rivai (2005: 62) mengatakan definisi *Total Quality Management (TQM)* adalah konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. *Total Quality Management (TQM)* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan, dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen (Nasution, 2005:22).

Seperti apapun TQM didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan TQM dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam TQM

agar berhasil dalam melaksanakannya dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan.

2.1.2 Unsur-Unsur *Total Quality Management*

Perbedaan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen tersebut memiliki sepuluh unsur utama Menurut Goetsch dan Davis dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 15-18), yaitu:

1. Fokus pada Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut Suardi (2003), fokus pada pelanggan merupakan *driver* dalam penerapan TQM di perusahaan. Pelanggan dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal yang berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Wibowo (2007), berpendapat tentang obsesi terhadap kualitas, bahwa kualitas yang ditetapkan organisasi harus sudah bisa memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut (Nasution,2005).

Tjiptono dan Anastasia (2003) menjelaskan tentang komitmen jangka panjang TQM yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis sehingga dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Soegoto (2009) menjelaskan kerja sama tim (*Teamwork*) organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerja sama tim, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Perbaikan sistem secara berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat (Herjanto,2007).

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan profesionalnya (Budiyono, 2005). Nasution (2005) menjelaskan kebebasan yang terkendali dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, kebebasan yang terkendali dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil.

TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja (Tjiptono dan Anastasia, 2003). Sukoco (2007) menjelaskan keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya.

2.1.3 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Manfaat *Total Quality Management* (TQM) adalah memperbaiki kinerja karyawan dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Keuntungan pengendalian mutu menurut Ishikawa (1992) yaitu memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan dalam proses produksi. Selain itu, desain produk dapat mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.

Keuntungan yang didapat perusahaan karena menyediakan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2005:42). Menurut Hardjosoedarmo (2004), penerapan TQM akan membuat karyawan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela untuk

melakukan perbaikan mutu tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen. Karyawan baru dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi oleh karena itu pergantian, absensi, dan unjukrasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003: 10), perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain: rute pertama yaitu pasar dan rute kedua adalah rute biaya. Rute pertama menjelaskan 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 semakin besar. Rute yang kedua menjelaskan 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.

2.1.4 Konsep *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management adalah suatu sistem manajemen yang difokuskan pada seluruh orang atau tenaga kerja, yang mempunyai bagian untuk meningkatkan kepuasan pada pelanggan dengan memberikan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan, namun dengan biaya pencapaian nilai lebih rendah dari nilai suatu produk atau jasa. Dalam konsep ini diperlukan suatu komitmen dari setiap anggota dalam organisasi atau perusahaan (Nasution, 2005: 24).

Ahli mutu Deming menggunakan 14 langkah untuk menetapkan perbaikan mutu, dan langkah-langkah tersebut dikembangkan menjadi 5 konsep efektif yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2001: 99-100), yaitu:

1. Perbaikan Terus-menerus
2. Pemberdayaan Karyawan
3. Perbandingan Kinerja (*Benchmarking*)
4. Penyediaan Kebutuhan yang Tepat Waktu (*Just-in Time*)
5. Pengetahuan Mengenai Peralatan *Total Quality Management*

Tjiptono dan Anastasia (2003) menjelaskan perbaikan terus-menerus merupakan salah satu unsur TQM. Konsep perbaikan ditetapkan terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Proses ini hanya dapat berhasil apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Heizer dan Render (2001) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan untuk setiap proses yang diproduksi dilibatkan dalam manajemen perusahaan. Teknik untuk membangun pemberdayaan karyawan mencakup tindakan seperti membentuk jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan, mendorong karyawan untuk bersikap terbuka dan sebagian motivator, dan membangun organisasi dengan sikap mental yang tinggi. Wibowo (2007) juga menjelaskan pemberdayaan karyawan membutuhkan pengembangan target kerja yang akan dicapai sesuai standar dan tolak ukur agar dapat mengukur kinerja sendiri yang disebut dengan perbandingan kinerja.

Penyedia kebutuhan yang tepat waktu (*Just In Time*) merupakan pemikiran yang memperbaiki masalah yang cepat pada pengukuran kerja sesuai dengan target kerjanya (Heizer dan Render, 2001). Gasperz (2001) menjelaskan bahwa pengetahuan mengenai peralatan TQM merupakan suatu aktivitas dari fungsi

manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab.

Tabel 2.1

14 Langkah untuk Menerapkan Perbaikan Mutu menurut Deming (2001)

1. Ciptakan konsisten tujuan.
2. Arahkan untuk perubahan yang lebih baik.
3. Realisasikan mutu ke dalam produk, hentikan ketergantungan kepada pemeriksa yang menemukan masalah.
4. Ciptakan hubungan jangka panjang berdasarkan kinerja sebagai ganti dari pemberian penghargaan pada bisnis berdasarkan ukuran harga.
5. Lakukan perbaikan terus-menerus baik barang maupun jasa.
6. Mulailah pelatihan karyawan.
7. Tekankan setiap kepemimpinan.
8. Hilangkan ketakutan.
9. Hilangkan hambatan-hambatan antar departemen.
10. Hindari nasihat tidak perlu kepada karyawan.
11. Dukung, bantu, dan perbaiki.
12. Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya.
13. Giatkan program pendidikan dan *self-improvement*.
14. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Sumber: Deming (2001)

2.1.5 Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

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 Brunell (2003) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

- 1) Kepuasan pelanggan
- 2) Respek terhadap setiap orang
- 3) Manajemen berdasarkan fakta
- 4) Perbaikan secara berkesinambungan.

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting bagi perusahaan, berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat, kepuasan pelanggan akan

menentukan tingkat keuntungan dan kerugian suatu organisasi (Lerbin dan Aritonang, 2005). Menurut Nasution (2005) respek terhadap setiap orang merupakan hal yang penting, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003), maksud dari manajemen berdasarkan fakta yaitu setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar pada perasaan (*feeling*). Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Terdapat dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat sumber daya yang ada. Kedua, variasi atau variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Perbaikan berkesinambungan dilakukan secara bertahap untuk membuat sesuatu agar bisa lebih baik. Perbaikan berkesinambungan melibatkan seluruh karyawan dalam perusahaan dan sumber daya finansial yang tidak terlalu besar namun memberikan dampak yang mengesankan (Perreault/Mc Charty, 2009)

2.1.6 Elemen Pendukung *Total Quality Management* (TQM)

Ada beberapa elemen-elemen pendukung di dalam *Total Quality Management*, dan berikut ini adalah elemen-elemen pendukung di dalam *Total Quality Management*, menurut Tenner dan Irving (1994:33), adalah:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)
2. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)
3. Struktur Pendukung (*Supportive Structure*)
4. Komunikasi (*Communication*)
5. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)
6. Pengukuran (*Measurement*)

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi (Nasution, 2005: 200).

Pendidikan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif (Tjiptono dan Anastasia, 2003).

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan suatu strategi untuk

pencapaian kualitas. Dukungan seperti itu mungkin biasa diperoleh di dalam organisasi dan mengenai sumber-sumber yang berhubungan dengan kualitas bagi tim manajer senior (Tenner dan Irving, 1994).

Menurut Rad (2005) komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam filosofi TQM. Panduan dari manajemen merupakan kunci keberhasilan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus menciptakan aliran komunikasi yang sehat.

Program perbaikan mutu meningkatkan keterlibatan semua pegawai di dalam pekerjaan mereka, dan memberikan satu kesempatan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat dikerjakan secara lebih efektif. Banyak perusahaan juga menerapkan beberapa bentuk pengakuan bagi pemberian sumbangan kepada perbaikan mutu. Nilai keuangan dari setiap penghargaan manapun pada umumnya tidak demikian penting. Bagian terpenting adalah setiap proses pemberian penghargaan memungkinkan manajemen untuk memberi isyarat kepada semua pegawai bahwa mereka diberikan penghargaan yang baik untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan (Munro dan Malcom Munro, 1992).

Pengukuran sangat penting karena berguna untuk menentukan seberapa jauh pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar terpenuhi. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi semua perusahaan atau organisasi TQM. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan (Tjiptono dan Anastasia, 2003).

2.1.7 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kegagalan Implementasi TQM

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:19-21) antara lain:

- 1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
- 2) *Team Mania*
- 3) Proses Penyebarluasan (*deployment*)
- 4) Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis
- 5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
- 6) *Empowerment* yang bersifat *premature*.

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan implementasi TQM dapat ditimbulkan dari manajemen puncak dan karyawan. Manajemen puncak terkadang tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan dalam pelaksanaan TQM. Program TQM dan penerapannya didelegasikan pada pihak lain. Kegagalan implementasi TQM juga bisa disebabkan oleh karyawan yang merasa terbebani dan tidak menyetujui program TQM karena tidak memahami peranan mereka dalam menjalankan program TQM. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi menjadi penghalang terlaksananya TQM dengan baik. Perusahaan yang kehilangan minat pada program TQM akibat dari kurangnya komitmen manajemen puncak dan karyawan juga dapat menjadi salah satu penyebab kegagalan implementasi TQM. Masalah lain yang lebih mendesak seringkali diprioritaskan oleh perusahaan sehingga tujuan yang menjadi target

menjadi tidak jelas. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis di atas kertas juga dapat mengakibatkan implementasi (Yamit, 2005:188).

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja

Arti *performance* atau kinerja menurut Prawirosentono (2008: 2) adalah:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Pengertian kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (2004:327):

“Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan.”

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001:67):

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Kinerja merupakan keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010). Menurut Rivai (2008:309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Jadi, kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada

periode tertentu berdasarkan alat ukur yang digunakan baik kualitas maupun kuantitas dengan membandingkan target dan hasil yang dicapai.

2.2.2 Pengertian Karyawan

Karyawan sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu (Hasibuan, 2008: 12). Karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji atau upah (Depdiknas, 2008). Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi pelaku yang aktif dari setiap aktifitas organisasi. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan.

Hasibuan (2008) juga menjabarkan tentang posisi karyawan dalam suatu perusahaan diantaranya: 1) Karyawan operasional; 2) karyawan manajerial. Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan. Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan (Harefa, 2008: 17).

2.2.3 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora: 2004). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:67).

Menurut Goodhue dan Thomson (1995) yang sudah dialih bahasakan menyatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan dinyatakan berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan teknologi informasi yang ada.

Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan. Menurut Mathis (2006: 113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya.

Jadi, kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang di sediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.2.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2008: 94) mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”.

Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Nitisemito (2001: 109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- 2) Penempatan kerja yang tepat
- 3) Pelatihan dan promosi
- 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- 5) Hubungan dengan rekan kerja
- 6) Hubungan dengan pemimpin

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya ialah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

2.2.3 Standar Kinerja Karyawan

Menurut Timpe (1999: 247), standar kerja merupakan:

“Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan di lakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur”.

Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus

mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja (Wirawan, 2009: 67).

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a) Efektifitas
Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
- b) Tanggung jawab
Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- c) Disiplin
Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d) Inisiatif
Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Tsui (1992), karyawan telah memenuhi standar kinerja jika memenuhi yaitu:

1. Kuantitas kerja yang melebihi rata-rata karyawan lain
2. Kualitas kerja yang lebih baik dari karyawan lain
3. Efisiensi kerja yang melebihi karyawan lain
4. Standar kualitas yang melebihi standar resmi yang ada
5. Karyawan berusaha keras dari yang seharusnya
6. Karyawan mempunyai standar profesional yang tinggi
7. Karyawan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan utama dengan baik

8. Karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik
9. Karyawan melakukan pekerjaan dengan tepat
10. Karyawan melakukan pekerjaan utama dengan baik
11. Karyawan memberikan kreativitas dalam pekerjaan utama dengan baik.

2.3 Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan ciri organisasi yang selalu ada dan selalu kontroversial. Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan (Narsa, 2003).

Beberapa karyawan menganggap pekerjaan mereka hanya sebagai sumber penghasilan dan sedikit hal lainnya. Karyawan lain menyukai pekerjaan mereka dan hubungan dengan rekan kerja. Bahkan para sukarelawan yang bekerja pada organisasi seperti palang merah, menghindari penghargaan dalam bentuk pengakuan sosial dan kebanggaan karena telah memberikan waktu mereka secara tidak egois. Oleh karena itu, subyek penghargaan organisasi meliputi berbagai hal yang melampaui kompensasi berupa uang. Pada dasarnya sistem penghargaan dapat memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan.

2.3.1 Pengertian Penghargaan

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 249) penghargaan adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 356): “Sistem penghargaan berbasis kinerja

mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi”.

Pengertian sistem penghargaan menurut Mulyadi (2001: 418) adalah:

“Sistem penghargaan (kompensasi) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik jangka pendek maupun jangka panjang.”

Penghargaan berbasis kinerja memberi dua manfaat yaitu memberi informasi dan memberikan motivasi. Penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain, penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa betapa pentingnya pendesainan sistem penghargaan. Hal ini dilihat karena sistem penghargaan dapat meningkatkan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Pendesainan sistem penghargaan merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan TQM. Dengan demikian karyawan yang mempunyai kontribusi atau dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu sebaiknya diberikan suatu penghargaan (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

2.3.2 Tujuan Sistem Penghargaan

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menarik karyawan dan memperhatikan karyawan yang potensial adalah dengan adanya pemberian kompensasi. Menurut Hasibuan (2003: 121) tujuan dalam merancang sistem penghargaan (kompensasi), yaitu:

1. Tujuan ikatan kerja sama
2. Tujuan kepuasan kerja
3. Tujuan pengadaan efektif
4. Tujuan motivasi
5. Tujuan stabilitas karyawan
6. Tujuan disiplin
7. Meminimalisasi intervensi pemerintah.

Pemberian penghargaan dapat menjalin ikatan kerja sama yang baik antara karyawan dengan pimpinan. Selain itu karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya (Hasibuan, 2003). Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal memasyarakatkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama yang dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja (Rivai, 2004).

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan mereka. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan

internal, dan keadilan individu melalui perencanaan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan level gaji yang tepat (Sunyoto, 2008).

Pemberian penghargaan yang cukup besar membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku. Program penghargaan yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya (Hasibuan, 2003).

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi harus tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan yang produktif. Banyak faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Manajer SDM harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi untuk menahan (*retain*) karyawan (Sunyoto, 2008). Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2007), memberikan penghargaan yang wajar kepada karyawan lebih baik dibandingkan dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

2.3.3 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.

Penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat motivasi dan kepuasan kerja, serta hasil kerja (Mangkunegara, 2001: 84). Penghargaan menarik perhatian karyawan dan memberikan informasi atau meningkatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibanding dengan yang lain, penghargaan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

2.3.4 Jenis Sistem Penghargaan

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

- 1) Penghargaan Intrinsik
- 2) Penghargaan Ekstrinsik, merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal, terdiri dari:
 - a. Kompensasi langsung
 - b. Kompensasi tidak langsung
 - c. Kompensasi non moneter.

Penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas (Robbins dan Timothy, 2008)

Jenis-jenis penghargaan intrinsik menurut Allen (2001) diantaranya ialah:

1. Perusahaan memberikan penghargaan dalam bentuk non-moneter untuk mengakui pencapaian tujuan peningkatan kualitas seperti barang dagangan, sertifikat, surat, tiket gratis, dll.
2. Perusahaan memberikan perayaan untuk mengakui pencapaian tujuan peningkatan kualitas seperti makan siang, makan malam, acara khusus, dll.
3. Para manajer/ pemimpin memberikan ucapan penghargaan terhadap Anda untuk mengakui pencapaian tujuan peningkatan kualitas.
4. Penilaian kinerja sepenuhnya dilihat dengan dimasukkannya umpan balik dari rekan kerja dan/ atau nasabah.
5. Sistem saran formal tersedia bagi karyawan untuk membuat saran peningkatan kualitas.
6. Perusahaan menggunakan penilaian kinerja berdasarkan pengembangan.
7. Promosi jabatan diberikan oleh perusahaan untuk pencapaian tujuan peningkatan kualitas.

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan berwujud yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung misalnya kompensasi (Byars dan Rue, 2000: 300).

Jenis-jenis penghargaan ekstrinsik menurut Allen (2001) diantaranya yaitu:

1. Pembagian keuntungan (*profit sharing*), perusahaan berbagi beberapa bagian dari keuntungan dengan karyawan.
2. Perusahaan memberikan bonus untuk karyawan yang melakukan peningkatan produktivitas, kualitas, efektivitas biaya dan peningkatan kinerja lainnya.
3. Perusahaan memberikan jaminan kerja seperti memiliki kebijakan perusahaan atau kontrak serikat dirancang untuk mencegah PHK.
4. Perusahaan memberikan upah lembur bekerja.
5. Perusahaan melakukan penilaian kinerja dan kenaikan gaji didasarkan terutama pada prestasi karyawan.
6. Penilaian kinerja individu didasarkan pada pencapaian tujuan individu.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 250) paket kompensasi total dari seorang manajer terdiri dari 3 komponen yaitu: 1) gaji, 2) tunjangan, 3) kompensasi insentif. Menurut Simamora (2004: 488) kompensasi terdiri dari yaitu:

1. Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang kerap digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional.
2. Insentif, adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya.

2.3.5 Karakteristik Sistem Penghargaan yang Efektif

Menurut Simamora (2004: 544) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik tersebut adalah:

1. Arti penting
2. Fleksibilitas
3. Frekuensi
4. Visibilitas
5. Biaya

Menurut Sedarmayanti (2001: 83) untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

1. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
2. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
3. Kesamaan didalam organisasi.
4. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

2.3.6 Komponen-Komponen Sistem Penghargaan

2.3.6.1 Kenaikan Gaji

Gaji merupakan besarnya upah yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan karyawan pada organisasi. Menurut Sunarto (2003: 377), gaji adalah:

“Harga yang dibayarkan untuk pemakaian sumber daya manusia yang dibayarkan secara bulanan, dan jumlahnya tidak tergantung pada kerja atau prestasi.”

Adapun menurut Panggabean (2002: 77), gaji merupakan:

“Imbalan *financial* yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulanan, bulanan, atau mingguan.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang dibayarkan secara teratur dengan tidak melihat prestasi kerja.

Sistem penggajian/ pengupahan yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2003: 112), yaitu:

- “1) sistem waktu
- 2) sistem hasil/ output
- 3) sistem borongan.”

2.3.6.2 Bonus

Menurut Ruky (2001: 185), “bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/ pekerja yang diberikan satu tahun sekali bila syarat-syarat tertentu terpenuhi”. Lebih lanjut Ruky mengungkapkan syarat-syarat bonus dapat dibagikan adalah sebagai berikut:

- “1) Bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba tahun fiskal yang telah berlalu. Bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan.
- 2) Bonus tidak diberikan merata terhadap seluruh karyawan. Artinya besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.”

Bonus yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapai pada periode tahun sebelumnya akan sangat baik jika menerapkan sistem proporsional dengan mengacu pada hasil yang dicapai oleh setiap pegawai.

2.3.6.3 Intensif

Menurut Wangso dan Hartanto (2003: 101), pengertian intensif adalah sebagai berikut:

“Elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan.”

Sedangkan menurut Panggabean (2002: 77) adalah:

“Intensif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.”

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan intensif adalah pemberian penghargaan dalam bentuk *financial* (diluar gaji) kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan dengan melihat pencapaian prestasi kerja.

Tujuan dasar intensif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat (Dessler, 2003: 85). Menurut Simamora (2004: 635) perancangan program intensif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Sederhana, aturan sistem intensif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.
- 2) Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh intensif.
- 3) Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (intensif).
- 4) Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana intensif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas.

Dari pernyataan tujuan pemberian intensif di atas maka dapat dijelaskan bahwa intensif mendorong prestasi kerja karyawan dan hendaknya intensif dirancang secara jelas, dapat dimengerti, dapat diukur atau menggunakan indikator yang jelas, sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh intensif tersebut.

2.3.6.4 Promosi

Menurut Fathoni (2006: 112) promosi adalah sebagai berikut:

“Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/ kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi,

fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.”

Sedangkan menurut Indrawan (2005: 286) promosi merupakan:

“Promosi dapat terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi pembayarannya, tanggung jawab, dan atau levelnya.”

Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi, untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya; untuk menjamin stabilitas kepegawaian; memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya; untuk mengisi kekosongan jabatan. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat. Semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat dengan begitu produktivitas kerjanya meningkat. Promosi juga akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan (Rivai, 2004).

2.4 Hubungan *Total Quality Management* dengan Kinerja Karyawan

Total Quality Management (TQM) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan dimulai dengan melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi. Konsep *Total Quality Management* (TQM)

tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang akan meningkatkan daya saing (Tjiptono, 2003: 223).

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 karyawan dalam bekerja dan kemampuan akal sehat yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya, sehingga pelaporan informasi produktivitas untuk perbaikan dan pembelajaran produksi (Banker, 1993).

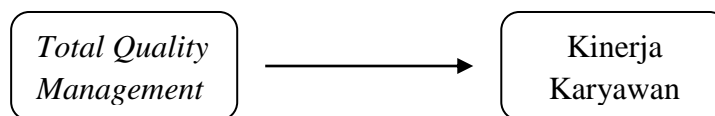
Karyawan harus dihargai untuk terlibat dalam inisiatif kualitas dan diberikan pelatihan, bantuan dan pengakuan, mereka akan memahami pentingnya peran mereka dalam pelaksanaan TQM dan akan mampu memberikan kontribusi kepada tujuan organisasi (Mandal et al., 1998). Menurut Wilkinson (1992), tujuan dari dimensi sosial dari TQM adalah untuk mempertahankan tanggung jawab karyawan atas hasil pekerjaan (*output*) mereka di perusahaan dan menumbuhkan motivasi individu untuk mencapai kualitas. Hasil atau output dari karyawan dapat meningkatkan efektivitas TQM di seluruh organisasi yang dibina. Prioritas harus diberikan dalam kebijakan seleksi untuk melibatkan orang-orang yang mampu memecahkan masalah, bekerja dengan alat statistik dan bekerja dalam tim. Hal ini diperlukan untuk memberikan pelatihan, tidak hanya tentang cara melakukan

tugas tetapi pada bekerja dalam tim, teknik perbaikan terus-menerus atau pada manajemen waktu (Costigan, 1995).

Sejak tahun 1980-an TQM dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek organisasi. Program TQM menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998). Hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Disamping itu peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus-menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja. TQM merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003).

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. Narsa dan Rani (2003) menemukan bahwa interaksi TQM dengan kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dalam kaitannya dengan TQM. Demikian juga Supratiningrum dan Zulaikha (2003) menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara TQM dan kinerja karyawan.

Seluruh penjelasan diatas memberikan suatu pemikiran bahwa dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara memadai dapat memberikan hasil yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.



Gambar 2.1

Hubungan *Total Quality Management* dan Kinerja Karyawan

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

2.5 Hubungan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik *financial* maupun non *financial* yang diterima karyawan atas kinerja yang dihasilkan untuk perusahaan (Lastanto, 2010). Setiap perusahaan memiliki tujuan dalam merancang sistem penghargaan, yaitu untuk memikat dan menahan karyawan yang kompeten. Perusahaan memberikan penghargaan seperti pemberian kompensasi, upah lembur, bonus atas kinerja yang telah dilakukan karyawan yang berkompeten tersebut agar dapat termotivasi untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, lebih baik dari sebelumnya (Simamora, 1999: 548). Penghargaan merupakan alat penting yang digunakan organisasi untuk memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Jaminan kerja memiliki kontrak kebijakan atau serikat perusahaan yang dirancang untuk mencegah PHK. Program TQM harus didukung oleh praktek

jaminan kerja. Karyawan tidak harus takut kehilangan pekerjaan mereka. Hal itu membuat nyaman para karyawan sehingga mereka menyelesaikan tugas secara efisien. Praktek jaminan kerja merupakan akibat penerapan perbaikan TQM, kebijakan perusahaan atau ketentuan dalam kontrak serikat (Allen dan Kilmann 2001: 82).

Hansen dan Mowen (2000: 76) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai intensif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk mencapai kesesuaian tujuan, sehingga karyawan akan menunjukkan kerja terbaiknya bagi perusahaan. Penghargaan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan, yang nantinya akan mendorong karyawan untuk mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999: 227).

Kinerja karyawan yang tinggi berkaitan dengan program pemberian insentif dan bonus, jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, mencakup penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan sekaligus meningkatkan motivasi serta kesejahteraan karyawan, sehingga karyawan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk meningkatkan kualitas kerjanya (Ichniowski *et al.* 1997). Sistem penghargaan yang baik dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan akan memperbaiki kerjanya dengan meningkatkan kehadiran dan kualitas dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan

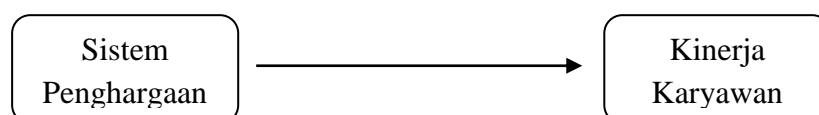
akan mempertimbangkan karyawan dalam promosi jabatan apabila kinerja yang dilakukan karyawan terus meningkat. Tujuan promosi jabatan ialah untuk pencapaian tujuan peningkatan kualitas karyawan dan perusahaan (Tsui, 1992).

Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas pekerja dengan membayar upah karyawan di atas upah yang dibayarkan oleh perusahaan-perusahaan lain untuk tenaga kerja yang sebanding. Upah tersebut dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan semangat dan mendorong komitmen yang lebih besar untuk tujuan perusahaan, mengurangi pengunduran diri karyawan dan menarik tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan pekerja inspirasi untuk mengajukan upaya yang lebih besar (Goldsmith et al., 2000: 352).

Imbalan ekstrinsik digunakan untuk menunjukkan bahwa perusahaan serius tentang menghargai kontribusi tim untuk kualitas. Imbalan moneter terdiri dari bonus tunai dialokasikan untuk setiap anggota tim. Bonus Tim akan diberikan secara terpisah dari gaji. Penghargaan tim harus digunakan dengan cara yang menghindari menghancurkan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. Perbaikan terus-menerus membutuhkan karyawan dalam inovator, merancang solusi baru yang dapat meningkatkan proses kerja atau yang menyenangkan pelanggan (Balkin dan Dolan, 1997: 43).

Sistem upah harus ditangani sebagai faktor yang harus ditekankan dengan hati-hati. Sistem upah harus dibayar dengan adil, karyawan senang bila diberi upah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Ucapan penghargaan terhadap karyawan untuk mengakui pencapaian tujuan peningkatan kualitas merupakan hal yang penting dalam memberikan motivasi. Karyawan merasa mempunyai

kepentingan dalam perusahaan karena mereka dihargai atas pencapaian tujuan kinerjanya (Ozutku, 2012). Hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2

Hubungan Sistem Penghargaan dan Kinerja Karyawan

H2: Penerapan Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.6 Interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan

Penerapan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem penghargaan merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM. Dengan demikian karyawan yang berkontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima *reward* dari manajemen (Ichniowski *et al.*, 1997). Ichniowski *et al.* (1997) mendokumentasikan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian penghargaan. Menurut Blocher yang dikutip oleh Ningrum (2012: 5), 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 di perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan

banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan.

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, 2003: 140).

Karyawan akan memeriksa hasil pekerjaan mereka dan menghentikan kegiatan operasional perusahaan apabila terjadi masalah dalam kualitas. Perusahaan akan memberikan penghargaan untuk karyawan yang melakukan peningkatan kualitas. Dalam hal ini, karyawan telah menerapkan TQM dengan baik sehingga perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang melaksanakan kinerjanya dengan baik (Banker, 1993). 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. Sistem Penghargaan sangat

diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja, karena merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga karyawan akan merasa terdorong melaksanakan penerapan TQM dengan meningkatkan kinerjanya dengan maksimal (Ningrum, 2012).

Penilaian kinerja dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan keterampilan karyawan membantu menghasilkan komitmen tenaga kerja yang dibutuhkan dalam penerapan TQM. Hal itu dapat menyebabkan berkurangnya ketidakhadiran, perputaran karyawan atau hubungan kerja membaik. Sebuah perusahaan yang mempekerjakan karyawan berkomitmen dapat diharapkan dalam meningkatkan hasil keuangan (Maria, 2013).

Imbalan didefinisikan untuk mencakup semua jenis manfaat, dari pembayaran tunai kepada kondisi kerja (Eric 1994: 46). Perusahaan menawarkan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik kepada karyawan untuk tujuan meningkatkan kinerja karyawan (Mahaney dan Lederer 2006). Sistem penghargaan harus sesuai untuk memotivasi kinerja karyawan yang konsisten dengan strategi perusahaan, menarik dan mempertahankan orang-orang dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan strategis perusahaan, dan menciptakan budaya yang mendukung dan struktur (Allen dan Killman 2001: 114). Penyelarasan sistem penghargaan dengan strategi perusahaan membantu untuk menentukan efektivitas perusahaan. Sistem penghargaan dirancang untuk memberikan imbalan kepada karyawan yang meningkatkan kinerjanya dalam

mencapai tujuan perusahaan. Hubungan tersebut dapat menyebabkan peningkatan pengetahuan karyawan atau pengembangan keterampilan, fleksibilitas, komitmen, retensi dan produktivitas (Howard dan Dougherty 2004: 41).

Menurut Walker (1992), kompensasi merupakan salah satu strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik *Total Quality Management (TQM)* digunakan bersama-sama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif (Sim dan Killough, 1998). Kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, insentif yang merata, dan keamanan kerja (Ichniowski, 1997). Hasil Penelitian Munizu (2010) menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Ningrum (2012) juga menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan sistem penghargaan dapat memoderasi hubungan TQM terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang digunakan untuk membangun model penelitian ini dirangkum dalam tabel 2.2 dibawah ini.

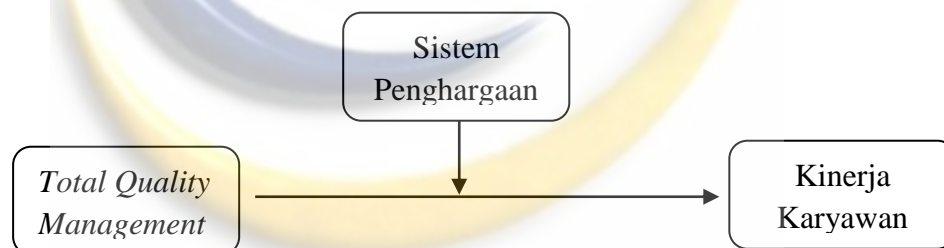
Tabel 2.2
Pembahasan Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ningrum Hayu Citra (2012)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating.	<i>Total Quality Management</i> sebagai variabel independen, Sistem Penghargaan sebagai variabel moderating, Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen.	Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sistem penghargaan dapat memoderasi hubungan TQM terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel moderating sistem penghargaan, variabel independen TQM dan variabel dependen kinerja karyawan	Lokasi Penelitian
2.	Mardiyah Aida Ainul dan Listianingsih (2005)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , dan <i>Profit Center</i> Terhadap Hubungan Antara	Variabel independen TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , <i>Profit Center</i> .	Ada pengaruh negatif antara interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja	Variabel independen <i>Total Quality Management</i> (TQM)	Menggunakan variabel independen sistem pengukuran kinerja,

		<i>Total Quality Management</i> (TQM) dengan Kinerja Manajerial	Variabel dependen Kinerja Manajerial	manajerial, terdapat pengaruh negatif interaksi TQM dan sistem <i>reward</i> terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dan <i>profit center</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.		sistem <i>reward</i> , <i>profit center</i> dan variabel dependen kinerja manajerial
3.	Iriani, Yani dan Arief Rachman (2010)	Analisis Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Inovasi	Variabel independen <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Kualitas Inovasi, Variabel dependen Kinerja	Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh implementasi TQM dan kualitas inovasi.	Variabel independen: Kualitas Inovasi	Menggunakan variabel independen <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan variabel

			Karyawan			dependen kinerja karyawan.
4.	Narsa, I made dan Rani Dwi Yuniawati (2003)	Pengaruh Interaksi Antara <i>Total Quality Management</i> (TQM) dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial	Variabel independen TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Variabel dependen Kinerja Manajerial	TQM, Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, Interaksi sistem penghargaan dengan TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, semua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.	Variabel Independen <i>Total Quality Management</i> (TQM)	Menggunakan variabel independen sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan variabel dependen kinerja manajerial.

5.	Munizu, Musran (2010)	Praktik <i>Total Quality Management</i> (TQM) Dan Pengaruh- nya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)	Variabel independen <i>Total Quality Management</i> (TQM) Varabel dependen Kinerja Karyawan	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen <i>Total Quality Management</i> (TQM) Varabel dependen Kinerja Karyawan	Tidak meng- guna- kan variabel mode- rating sistem peng- hargaan , lokasi peneli- tian
----	-----------------------------	--	--	---	--	--



Gambar 2.3
Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dan Kinerja Karyawan

H3: Interaksi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.