

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini bukanlah bentuk penelitian yang baru, namun pernah dilakukan penelitian serupa oleh beberapa peneliti lain dengan fokus dan pendekatan yang berbeda di antaranya adalah:

- 1) **Cynthia N. Kumentas (2013)** yang berjudul **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Variabel independen adalah TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan, Dependennya Kinerja Manajerial. Subjek penelitian sebanyak 50 orang reponden dari 156 pegawai. Teknik analisis menggunakan Metode Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh nilai 0.273 yang menyatakan tidak signifikan, hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh nilai 0.032 yang menyatakan signifikan. Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai 0.191 yang menyatakan tidak signifikan. Dari ketiga variabel *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan :

- Bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh variabel sistem penghargaan, TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.
- Pengujian yang dilakukan menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan :

- Pada subjek penelitian sebanyak 50 orang responden dari 156 pegawai, sedangkan subjek pada penelitian ini manajer per masing-masing divisi.
- 2) **Raisa Shoffiani Jusuf (2013)** yang berjudul **Analisis Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial**. Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Variabel Independen adalah Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan *Reward*, Dependennya adalah Kinerja Manajerial. Subjek Penelitian adalah Karyawan pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado yang berjumlah 250 orang. Menggunakan Teknik Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menyatakan TQM dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan

secara simultan, TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan :

- Bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh variabel sistem penghargaan, TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.
- Pengujian yang dilakukan menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan :

- Peneliti terdahulu membahas pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja, sedangkan pada peneliti sekarang tidak menggunakan variabel sistem pengukuran kinerja.

- 3) **MusranMunizu, SurachmanUbud Salim, Solimum (2011)** yang berjudul **Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan.** Tujuan penelitian ini untuk menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Variabel yang digunakan independen adalah TQM. DependenBudaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan. Subjek penelitian 114 orang manajer perusahaan. Teknik analisis*Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik

TQM berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik TQM meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Persamaan :

- Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.

Perbedaan :

- Peneliti terdahulu membahas pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan.
- Pengujian yang dilakukan menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

- 4) **I Made Narsa (2007)** yang berjudul ***Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja manajerial***. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Variabel yang digunakan Independen *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Dependennya adalah Kinerja Manajerial. Menggunakan teknik Analisis

Regresi. Hasil pengujian bahwa sistem pengukuran kinerja, penerapan *Total Quality Management*, dan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Persamaan :

- Bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh variabel sistem penghargaan, TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.
- Pengujian yang dilakukan menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan :

- Peneliti terdahulu membahas pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja, sedangkan pada peneliti sekarang tidak menggunakan variabel sistem pengukuran kinerja.

- 5) **I Made Narsa Rani Dwi Yuniawati (2003)** yang berjudul **Pengaruh Interaksi antara *Total Quality Management*(TQM) dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**. Penelitian ini adalah penelitian empiris yang dilakukan pada tahun 2003 yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh variabel sistem pengukuran, sistem penghargaan, TQM, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Variabel Independen Sistem

Penghargaan (x2) dengan TQM (x3), Dependennya Kinerja Manajerial. Subjek penelitian kepada senior manajer dan staff dengan sampel berjumlah 54 orang dari total populasi 90 orang. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis adalah regresi linier berganda. Dari hasil pengujian menyatakan bahwa gagal menolak  $H_0$ , artinya interaksi sistem penghargaan (x2) dengan TQM (x3) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan lima hipotesis lainnya terbukti.

Persamaan :

- Bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh variabel sistem penghargaan, TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- Menggunakan sumber data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner.
- Pengujian yang dilakukan menggunakan analisis secara statistik yaitu dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Perbedaan :

- Peneliti terdahulu membahas pengaruh variabel sistem pengukuran, sistem penghargaan, TQM, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, sedangkan peneliti saat ini menggunakan variabel independen (TQM dan sistem penghargaan) serta variabel dependen (kinerja manajerial).

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Total Quality Management (TQM)

#### 2.2.1.1 Definisi Total Quality Management (TQM)

Landasan *Total Quality Management*(TQM) adalah *statistical process control* (SPC) yang merupakan model manajemen manufaktur, yang pertama-tama diperkenalkan oleh Edward Deming dan Joseph Juran sesudah PD II guna membantu bangsa Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya. Ajaran Deming dan Juran itu berkembang terus hingga kemudian dinamakan *Total Quality Management*(TQM) oleh US Navy pada tahun 1985. Kita ketahui bahwa TQM terus mengalami evolusi, menjadi semakin matang dan mengalami diversifikasi untuk aplikasi di bidang manufaktur, industri jasa, kesehatan, dan dewasa ini juga di bidang pendidikan.

*Total Quality Management*(TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu mengikuti ajaran Deming, Juran dan Philip Crosby dalam mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) memang perlu, tetapi belumlah cukup. Sebab *Total Quality Management* (TQM) terus mengalami evolusi, maka untuk menghayati state-of-the-art TQM perlu diketahui juga kontribusi bidang manajemen dan *organizational effectiveness* dalam membangun *Total Quality Management* (TQM) sebagai dimensi yang lain. Kontribusi bidang tersebut merupakan satu dimensi tersendiri yang dapat disebut sebagai akar *Total*

*Quality Management* (TQM), antara lain terdiri dari *group dynamics*, *organization development* (OD), *sociotechnical system* dan lain- lain. *Total Quality Management* (TQM) yang dikenal sekarang ini banyak berbeda tekniknya dengan apa yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950-an dan yang pertama-tama dikembangkan di Amerika pada tahun 1980-an. Penerapan *Total Quality Management*(TQM) di berbagai bidang membutuhkan kerangka sendiri dalam manajemen kualitas.

Ada beberapa definisi *Total Quality Management*(TQM):

Menurut Hashmi (2004:1), *Total Quality Management* (TQM) adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb.), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi. Crosby berpendapat *Total Quality Management*(TQM) adalah strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif (Bhat dan Cozzolino, 1993: 106-107). Dale (2003: 26) mendefinisikan *Total Quality Management*(TQM) adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen. Menurut Tjiptono dan Diana (2001: 4), *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.



Pengertian *Total Quality Management* (TQM) secara mendetail (Handoko, 1998) adalah :

1. Total: *Total Quality Management*(TQM) merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung.
2. Kualitas: *Total Quality Management* (TQM) lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis.
3. Manajemen:*Total Quality Management*(TQM) merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Lebih lanjut, implementasi *Total Quality Management*(TQM) dalam suatu organisasi dapat memberikan beberapa manfaat utama yang akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi. Melalui perbaikan kualitas berkesinambungan maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute (Pall dalam Tunggal, 1993: 6), Gaspersz (2001:5), mendefinisikan *Total Quality*

*Management*(TQM) sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*Continuous Improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari satu organisasi yang menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Menurut Nasution (2001:28) yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim (*Teamwork*); perbaikan sistem secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkendali; kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Soewarso (2004:1) mendefinisikan *Total Quality Management* (TQM) adalah “ Penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi; memperbaiki semua proses penting dalam organisasi; dan memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang”.

Definisi *Total Quality Management*(TQM) juga bermacam-macam. *Total Quality Management*(TQM) sebagaimana diungkapkan oleh Ishikawa, diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi lainnya diungkapkan oleh Santoso, ia menyatakan bahwa *Total Quality Management*(TQM) merupakan sistem

manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Melaksanakan *Total Quality Management* (TQM) dalam organisasi berarti mengadakan perubahan mendasar dalam organisasi, yang meliputi perubahan kultural dan perubahan *substantive* dalam manajemen. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab, berdasarkan *Total Quality Management*(TQM) tolok ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya.

#### **2.2.1.2 Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)**

Ada sepuluh karakteristik *Total Quality Management*(TQM) yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005: 22) yaitu :

1. **Fokus Pada Pelanggan.** Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya. Dimana Produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan.
2. **Obsesi terhadap Kualitas.** Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*(TQM), obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses

dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3. **Pendekatan Ilmiah.** Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*(TQM), terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. **Komitmen Jangka Panjang.***Total Quality Management*(TQM) merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management*(TQM) dapat berjalan dengan sukses.
5. **Kerjasama Tim (*Teamwork*).** Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. **Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.** Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam

suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

- 7. Pendidikan dan Pelatihan.** Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
- 8. Kebebasan yang Terkendali.** Dalam *Total Quality Management* (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.
- 9. Kesatuan Tujuan.** Agar *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan.

Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

**10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.** Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rancangan 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.

### **2.2.1.3 Prinsip-prinsip Total Quality Management**

Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas. *Total Quality Management* (TQM) juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*).

Ahli mutu W. Edward Deming menggunakan 14 langkah untuk menerapkan perbaikan mutu yang dikenal dengan ‘Deming’s Fourteen Points’. Langkah-langkah tersebut dikembangkan menjadi lima konsep program *Total Quality Management* (TQM) yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (*benchmarking*), penyediaan kebutuhan tepat

pada waktunya, dan pengetahuan tentang piranti *Total Quality Management* (TQM) (Render dan Herizer, 2004).

Sedangkan Juran ( 1995) , mengembangkan ‘trilogi Juran’ dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu:

1. Perencanaan kualitas: aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Pengendalian kualitas: aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan.
3. Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya.

Chosby mengidentifikasi empat belas tahapan mencapai *zero defects* yang melibatkan pentingnya kelompok kualitas, pengukuran kualitas yang ada, mengestimasi biaya kualitas, mengeliminasi kesalahan dan proses pengerjaan ulang (Bhat dan Cozzoline, 2003).

#### **2.2.1.4 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)**

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10) perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* (TQM) 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.

### **2.2.2 Sistem Penghargaan**

Beberapa penghargaan yang paling efektif dalam upaya meningkatkan pengembangan karyawan menurut (Rivai 2005:401) adalah:

1. Kompensasi finansial; uang dikaitkan dengan pencapaian kinerja usaha yang meningkat sebagai hasil peningkatan pengetahuan dan ketrampilan;
2. Penghargaan karena berhasil melaksanakan rencana pertumbuhan dan perkembangan;
3. Kado dan hadiah karena mencapai hasil yang diharapkan;
4. Cuti panjang untuk peningkatan usaha ke arah pertumbuhan dan pengembangan;
5. Tantangan atau project high-profile dimaksudkan untuk menaikkan atau mempromosikan karyawan dalam perusahaan;
6. Promosi atau peningkatan tugas;
7. Peningkatan jabatan dan status posisi;



8. Mengintegrasikan komponen-komponen kompensasi yang efektif dengan program penghargaan.

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan semangat kerja para karyawan.

Menurut Simamora (2001:544) dalam I Made Narsa (2003) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam 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 dan klerikal.
- 2) Insentif. 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.

#### **2.2.2.1 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.

#### **2.2.2.2 Jenis – Jenis Penghargaan**

Menurut John M. Ivancevich (2006:228-230), penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok yaitu:

1. Penghargaan Ekstrinsik

Suatu penghargaan ekstrinsik datang dari luar orang tersebut, yaitu:

1) Penghargaan Finansial: Gaji dan Upah

Uang merupakan penghargaan ekstrinsik yang utama. Penelitian menunjukkan bahwa suatu sistem pembayaran yang benar-benar terbuka, di mana tidak terdapat rahasia mengenai berapa banyak yang dibayarkan kepada karyawan, berjalan baik dalam organisasi di mana kinerja karyawan dapat diukur secara objektif, dan terdapat interdependensi yang rendah antar karyawan.

2) Penghargaan finansial: Tunjangan Karyawan

Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah rencana pension dan, untuk kebanyakan karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam rencana pensiun merupakan penghargaan yang bernilai. Tunjangan karyawan, seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit, dan liburan.

### 3) Penghargaan Interpersonal

Manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan. Dengan memberi individu pekerjaan yang bergengsi, manajer dapat berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang. Dengan meninjau kinerja seseorang, manajer dapat, dalam beberapa situasi, memberikan apa yang para manajer anggap sebagai perubahan pekerjaan untuk memperbaiki status.

### 4) Promosi

Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja, jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

## 2. Penghargaan Intrinsik

Suatu penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri oleh seseorang, yaitu:

### 1) Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

2) Pencapaian (*Achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

3) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang dianggap terbaik oleh karyawan dalam suatu situasi tertentu.

4) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

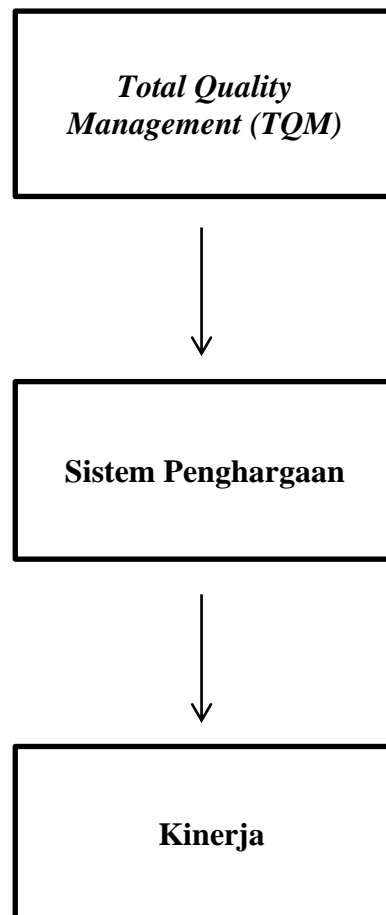
Seseorang yang mengalami pertumbuhan pribadi bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu untuk memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Implementasi praktik *Total Quality Management*(TQM) dalam suatu organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan *Total Quality Management*(TQM) selain sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja inovasi sebagai intervening dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik *Total Quality Management*(TQM). *Total Quality Management*(TQM) adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari *Total Quality Management* (TQM) adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik.

Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kerjanya. Penghargaan atau *reward* (kompensasi) kepada seluruh karyawan maupun manejer merupakan apa yang diterima

oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora dalam Mertina, 2009). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**