

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, antara lain:

1. Cynthia N. Kumentas (2013)

Penelitian ini menggunakan topic Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil pengujian menyatakan bahwa Total Quality Management, dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem pengukuran diterima atau memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adapun perbedaan ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian dimana penelitian sebelumnya menggunakan studi empiris pada PT. Pos Indonesia Tbk sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel studi empiris pada karyawan minimarket indomaret Adapun persamaannya terletak pada variabel yang digunakan adalah TQM sebagai variabel independen.

Pengujian hipotesa ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang dilengkapi dengan uji validitas, uji realibilitas, uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Prosedur untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan kuisioner.

2. **Suryati Eko Putro (2010)**

Penelitian Topik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Managerial dengan Sistem Penghargaan (*Reward*) sebagai Variabel Moderasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* dan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja managerial. Sehingga, pendesainan sistem *reward* mungkin salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada: objek penelitian dimana penelitian sebelumnya menggunakan sampel dengan menggunakan direktori hotel yang terdaftar di BPS sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel karyawan minimarket indomaret Adapun persamaannya terletak pada variabel yang digunakan adalah TQM sebagai variabel independen.

3. **I Made Narsa (2007)**

Penelitian ini menggunakan topik *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial. Sampel Penelitian ini adalah mahasiswa MM di sebuah perguruan tinggi negeri di Jogjakarta sebanyak 54 orang. Mahasiswa yang tidak bekerja tidak diikutkan sebagai sampel. Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Dengan menggunakan independen-interaction model, dan analisis regresi, penelitian ini mendokumentasikan bahwa sistem pengukuran

kinerja, penerapan *Total Quality Management*, dan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Demikian pula interaksi antara total pengendalian manajemen dengan sistem pengukuran kinerja, tetapi interaksi antara sistem penghargaan dengan *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian hipotesis ke empat dan kelima ini menarik, karena penelitian sebelumnya mengatakan sebaliknya.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada: objek penelitian dimana penelitian sebelumnya menggunakan responden mahasiswa perguruan tinggi negeri yang berada di Jogjakarta sedangkan penelitian sekarang menggunakan responden karyawan minimarket indomaret. Adapun persamaannya terletak pada variabel yang digunakan adalah TQM sebagai variabel independen.

4. I Made Narsa & Rani Dwi Yuniawati (2003)

Penelitian ini menggunakan topik Pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian menyatakan bahwa gagal menolak (H_0) artinya interaksi sistem penghargaan (X_2) dengan TQM (X_3) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan lima hipotesa lainnya diterima.

Adapun perbedaan ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada jumlah responden dengan sampel berjumlah 54 orang dari total populasi 90 orang, selain itu juga meneliti variabel bebas yang berbeda. Persamaannya terletak pada: objek

penelitian, yaitu sama-sama menggunakan perusahaan jasa dan variabel terikat yang sama.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey. Responden adalah senior manajer dan staf dengan sampel berjumlah 54 orang dari total populasi 90 orang. Teknik analisis data untuk menguji hipotesis ini adalah regresi linier berganda yang dilengkapi dengan uji normalitas data, multikolinieritas, heterokedastisitas dan uji hipotesa dengan sumbernya adalah data primer.

5. Isaiah O.U & Kofi O (2000)

Topik dari penelitian ini adalah *Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations*. Penelitian ini menunjukkan bahwa program TQM berhasil melibatkan dan memberdayakan karyawan, dengan menempatkan di tempat proses yang membawa perspektif ganda untuk menanggung pada keputusan kualitas, dan mendelegasikan otoritas yang cukup untuk karyawan untuk membuat keputusan individu maupun kolektif.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada: objek penelitian dimana penelitian sebelumnya menggunakan sampel member asosiasi untuk kualitas dan partisipasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel karyawan minimarket indomaret. Adapun persamaannya terletak pada variabel yang digunakan adalah TQM sebagai variabel independen.

2.1 Landasan Teori

Teori-teori yang berkaitan dalam mendukung penelitian ini adalah teori-teori yang diperoleh dari literatur-literatur.

2.2.1 Teori Kualitas

Definisi kualitas berdasarkan sudut pandang dari tiga pakar kualitas tingkat internasional, yaitu mengacu pada pendapat Crosby, dkk dalam (Yamit,2005,p7) antara lain :

1. Deming mendefinisikan bahwa kualitas merupakan apapun kesesuaian dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.
2. Crosby mempersepsikan bahwa kualitas sebagai sesuatu yang nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.
3. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah ditentukan, jika dilihat dari sudut pandang produsen.

Sedangkan secara obyektif kualitas menurut juran yang dikutip yamit (1996) kualitas merupakan suatu standar khusus dimana kemampuan (availability), kinerja (performance), kendala (reliability), kemudahan pemeliharaan (maintainability) dan karakteristiknya dapat diukur.

Kualitas merupakan totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan atau jasa) yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang dispesifikasikan (Gaspersz: 2005). Kualitas kerap kali di artikan sebagai sesuatu yang dapat memuaskan pelanggan atau kesesuaian terhadap kebutuhan para konsumen. Meskipun tidak ada definisi mengenai makna kualitas yang diterima

secara universal, dari definisi-definisi yang terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen sebagai berikut :

- a. Kualitas meliputi adanya usaha untuk memenuhi kebutuhan atau melebihi harapan pelanggan
- b. Kualitas mencakup produk, proses, manusia dan lingkungan
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu terus berubah (kualitas yang ada pada saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang)

2.2.2 Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif dalam suatu manajemen strategik dan sekaligus alat (tool kit) untuk implementasinya yang mencakup semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (continuous improvement) (Nasution, 2001:30). *Total Quality Management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution 2001:28). Untuk memudahkan pemahaman, *TQM* dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud *TQM* sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Tjiptono dan Diana (2001:4) mengatakan bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *Total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim.
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Total Quality Management adalah suatu konsep yang berupaya untuk melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Oleh karena itu dibutuhkan perubahan yang besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam M.N. Nasution,2005) ada 4 prinsip utama dalam *Total Quality Management* yaitu sebagai berikut :

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi yang telah dibuat, akan tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, ketepatan waktu dan keamanan. Oleh karenanya segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang telah diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan para pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

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

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya adalah setiap keputusan harus didasarkan pada data yang ada, bukan sekedar pada perasaan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

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

Sedangkan Menurut Tenner dan Detoro (1993:32), TQM (*Total Quality Management*) merupakan kombinasi dari berbagai *gurus* mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Pelanggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

2. Perbaikan proses Berkesinambungan

Dalam implementasinya, perbaikan proses tersebut di jalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan, do, check, act, dan analyze* (siklus PDCA), sebagai roda yang berputar terus menerus untuk mencegah terulang kerusakan.

3. Keterlibatan terpadu.

Yaitu segala upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas. Menurut Cascio (1995:20) bahwa penerapan *Total Quality Management* dalam perusahaan akan membawa perubahan-perubahan yang menyeluruh termasuk perubahan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia yang menyangkut : komunikasi, suara dan keterlibatan karyawan, desain pekerjaan, pelatihan, kinerja, pengukuran dan evaluasi, imbalan, keselamatan dan kesehatan kerja, seleksi/promosi, dan pengembangan karir.

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu fokus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

2.2.3 Penghargaan Karyawan

Penghargaan merupakan segala bentuk pengembalian baik secara financial maupun *non financial* yang diterima oleh karyawan karena jasa yang telah diberikan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk financial dapat berupa gaji, upah, komisi, bonus, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non financial dapat berupa seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan,

pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adapun indikator indikator yang mempengaruhi antara lain, Arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot. pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi.

Menurut Schuler & Fluber (1993) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001:32), reward adalah 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 reward sangatlah penting untuk mendapatkan perhatian yang lebih karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

2.2.4 Jenis Jenis Penghargaan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355), penghargaan (reward) dapat dikategorikan kedalam dua kelompok, yakni :

a. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik merupakan penghargaan yang berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai tujuan dan sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat mempergunakan berbagai macam teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan suatu keputusan dan usaha-usaha lain

yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi baik.

b. Penghargaan Ekstrinsik

Adalah kompensasi secara langsung diberikan kepada personel, terdiri dari :

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan pembayaran secara langsung berupa gaji ataupun upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham serta berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi hari tua, asuransi kecelakaan, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit.

3) Kompensasi non moneter.

Yaitu kompensasi berupa sesuatu yang diberikan secara ekstra oleh perusahaan kepada personelnnya seperti ruangan kerja yang memiliki fasilitas istimewa, tempat parkir kendaraan khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

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

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

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

Reward dapat menarik perhatian dari karyawan dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi reward dibandingkan dengan yang lain, reward juga akan meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu para karyawan untuk bagaimana mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.2.5 Kinerja Karyawan

Performance (kinerja) merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika, (Suyadi, 1999). Menurut Hatane (2011) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum serta tidak bertentangan dengan etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan dan kesempatan. Sedangkan karyawan adalah manusia yang bekerja dengan menggunakan kemampuan dan keterampilannya untuk mendapatkan suatu imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai perasaan, pikiran serta harapan tertentu di masa yang akan datang. Hal ini membutuhkan

perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Gomes (1996:93) mengemukakan bahwa *Performance appraisal* adalah suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh para *supervisor* terhadap hasil pekerjaan dari para pekerja, dengan tujuan untuk mempengaruhi performansi para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara, pemindahan, kenaikan gaji, memberikan informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan serta kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.

Wether dan Davis berpendapat, bahwa *performance appraisal* adalah suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi terhadap para karyawannya dimana mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian prestasi kerja yang akan menentukan kualitas hasil penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual, dan ukuran-ukuran kinerja. Sedangkan Simamora berpendapat, *performance appraisal* merupakan proses berkenaan dengan seberapa baik seseorang melaksanakan pekerjaan yang telah ditugaskan (Simamora, 1995: 328).

2.2.6 Hubungan antara TQM dengan Kinerja Karyawan

Sebuah persaingan ekonomi yang keras mengharuskan perusahaan menggunakan sistem manajemen yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kunci utama dalam persaingan global yang begitu ketat adalah kualitas. Dasar perlunya diterapkan Total Quality Management adalah yaitu cara

terbaik agar bias bersaing dan unggul dalam persaingan adalah menghasilkan barang ataupun jasa yang berkualitas terbaik, untuk itu harus dilakukan perbaikan yang berkelanjutan, selalu fokus kepada pelanggan, mempunyai komitmen jangka panjang dan diperlukan kerjasama tim yang baik untuk menghasilkan kinerja yang baik pula. Maka cara terbaik untuk dapat memperbaiki komponen komponen tersebut adalah dengan menerapkan TQM. Salah satu tujuan utama perusahaan adalah dengan tercapainya kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) yang ditandai dengan minimnya keluhan dari pelanggan terhadap barang ataupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin meningkat, hal ini berarti bahwa TQM mempunyai pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan yang artinya jika penerapan TQM tinggi maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Apabila perusahaan menerapkan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. Dalam jurnal (Kurnianingsih 2000:227-246) menyebutkan, beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system*.

2.2.7 Hubungan antara sistem penghargaan dengan kinerja karyawan

Dalam TQM, perananan dari penghargaan karyawan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan, seperti halnya penilaian kerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran dari perusahaan. Kinerja yang tinggi akan diperoleh jika perusahaan

menggunakan praktik TQM sebagai dasar pemberian insentif, maksud dari insentif disini adalah sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja karyawan, sebagai bentuk dari pembagian keuntungan bagi karyawan akibat dari adanya produktivitas ataupun penghematan biaya.

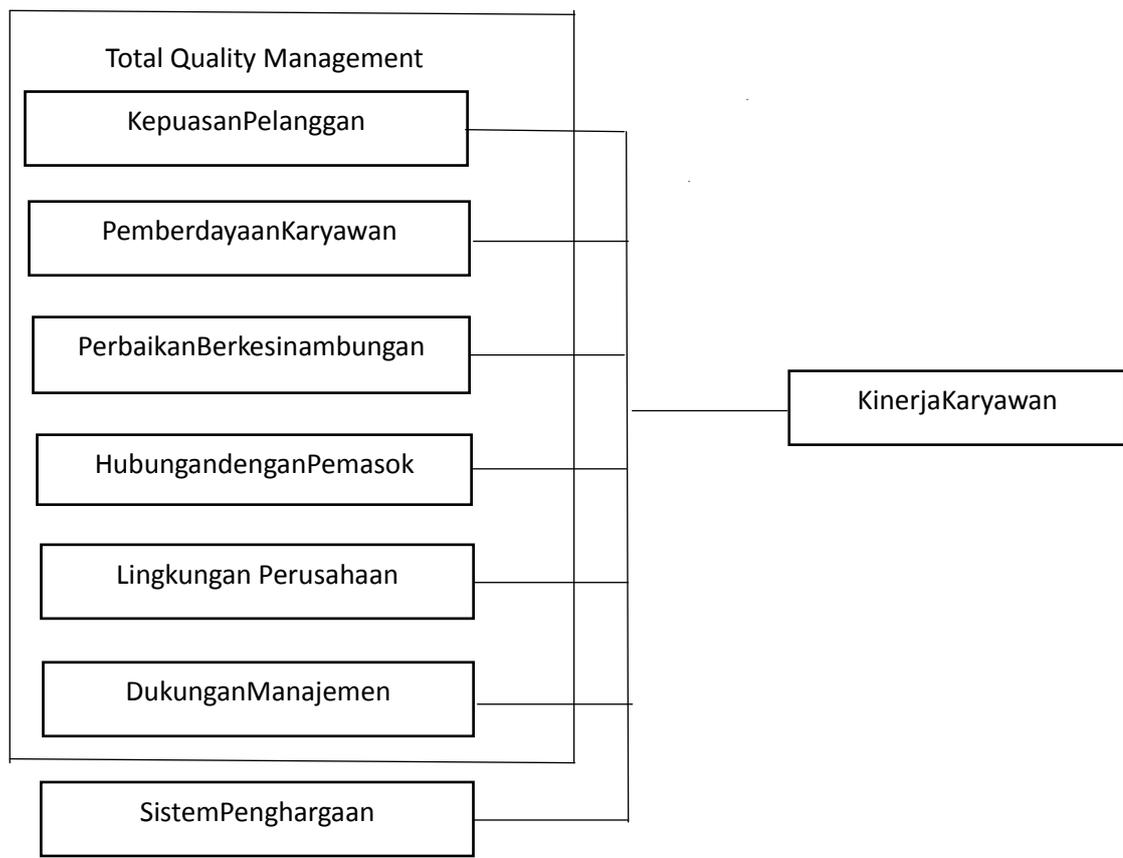
Pemberian penghargaan kepada karyawan akan memotivasi bagi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan mutu suatu produk ataupun jasa yang dihasilkan perusahaan seharusnya mendapat penghargaan dari manajemen.

Menurut penelitian Kim dan Larry (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat di capai jika praktek TQM digunakan bersama program kerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *reward performance contingent incentive plans*. Pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan reward akan memberikan motivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Symons dan Jacobs (1995) menemukan bahwa system reward yang berbasis TQM di dalam produksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Ini artinya ketika ukuran keuangan dan non keuangan (*reward* dan *recognition*) dimasukkan kedalam kontrak kompensasi, maka para pekerja lebih menyelaraskan perbaikan dalam kinerja (Banker et al., 2000)

2.2 Kerangka Pikiran

Kerangka berpikir adalah pola konseptual yang menjadi pijakan peneliti untuk menetapkan hasil solusi terbaik untuk mengatasi masalah yang dihadapi



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah perumusan sementara terhadap suatu masalah yang akan diteliti kemudian hipotesis harus diuji dan dibuktikan akan kebenarannya berdasarkan fakta yang diperoleh dari penelitian. Berdasarkan dari tolak rumusan masalah dan landasan teori yang penulis kemukakan maka hipotesa yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

H1 : Kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : Hubungan dengan pemasok berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 : Lingkungan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6 : Dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H7 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan