

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management*

2.1.1.1 *Pengertian Total Quality Management*

Salah satu teknik yang harus diterapkan dalam suatu perusahaan untuk memberikan manfaat dalam meningkatkan laba perusahaan dan dapat mendukung kinerja manajerialnya adalah *Total Quality Management*. Perusahaan dituntut agar dapat mengatasi kendala agar kinerja manajerialnya dapat menjadi lebih baik sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Ada berbagai pengertian atau definisi dari TQM (*Total Quality Manajement*) yang dikemukakan oleh beberapa ahli seperti:

Definisi menurut M.N. Nasution (2010:22) bahwa:

“adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya”.

Definisi yang lain dikemukakan oleh Tjiptono dan Diana (2001:4) 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.

Menurut pengertian yang dikemukakan oleh Suharyanto (2005:62) bahwa:

Total Quality Management adalah sebuah kultur dengan sifat yang melekat di dalam kultur ini adalah sebuah komitmen sepenuhnya terhadap kualitas dan sikap yang diperlihatkan melalui keterlibatan setiap individu dalam proses perbaikan produk maupun jasa secara *continue*, melalui penggunaan metode ilmiah yang inovatif.

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama total quality management adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus (Natha, 2008:4).

Dasar pemikiran diperlukannya TQM sangat sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan

lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/keidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

Yamit (2004) dalam Hastuti (2009:13) menegaskan, agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (*fasilitator*) program TQM, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan TQM, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program TQM.

2.1.1.2 Manfaat *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management* yang efektif membawa pengaruh yang positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut

Hessel yang dikutip oleh M.N Nasution (2002:353) beberapa manfaat penerapan

Total Quality Management bagi organisasi antara lain:

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*.
- b. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, mentiadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal.

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

1. Rute pertama yaitu rute pasar
Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan 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 yaitu rute biaya
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.

2.1.1.3 Karakteristik *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono dan Diana, 2003:4).

Total Quality Management hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik *Total Quality Management* menurut Goetsch & Davis dalam M.N Nasution (2005:22):

1. Fokus pada pelanggan
Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
2. Obsesi terhadap kualitas
Setiap karyawan akan berusaha secara agresif untuk mencapai kualitas terbaik demi memenuhi, bahkan melampaui harapan pelanggan dan tidak gampang puas akan kualitas tersebut.
3. Pendekatan ilmiah
Pendekatan ilmiah diperlukan untuk mendesain pekerjaan. Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut juga menggunakan pendekatan ilmiah.
4. Komitmen jangka panjang
Dalam menerapkan TQM, diperlukan komitmen jangka panjang dari masing-masing anggota dalam perusahaan, karena membutuhkan waktu yang cukup lama untuk membentuk budaya perusahaan baru.
5. Kerjasama tim
Kerjasama tim harus dijalin dengan baik antar karyawan perusahaan mampu dengan pemasok, pemerintah, dan masyarakat, karena akan memberikan hasil yang lebih baik dibanding bekerja secara individu.
6. Perbaikan sistem berkesinambungan
Perbaikan sistem yang dilakukan secara terus-menerus dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan.
7. Pendidikan dan pelatihan
Dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan, keahlian dan keterampilan.
8. Kebebasan yang terkendali

Setiap karyawan bebas untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, namun keterlibatan tersebut harus dapat dikendalikan agar TQM dapat terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang lebih baik, rencana yang lebih baik dan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam perusahaan.

2.1.1.4 Prinsip *Total Quality Management*

TQM merupakan suatu konsep yang berupa melakukan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dan Brunell dalam Nasution (2005:14), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan
2. Respek terhadap semua orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan berkesinambungan

1. Kepuasan pelanggan

Kebutuhan pelanggan internal dan pelanggan eksternal harus selalu dipuaskan, baik dari segi produk, pelayanan, harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Kepuasan pelanggan akan terjadi apabila pelayanan yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan, namun yang sering terjadi ialah ada

kesenjangan diantara keduanya, sehingga pelanggan sulit untuk merasa puas. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dengan demikian produk harus diproduksi dan pelayanan harus diberikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan, perusahaan akan meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya secara terus-menerus dan cepat tanggap terhadap keinginan pelanggan yang selalu berubah.

2. Respek terhadap semua orang

Setiap orang dalam perusahaan harus dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai karena memiliki talenta tersendiri yang unik, karena itu harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan. Terkadang perusahaan hanya melakukan perbaikan dan pemeliharaan terhadap produk saja dan melupakan keberadaan karyawan sebagai kunci utama kesuksesan. Membina hubungan baik dalam perusahaan akan membuat karyawan merasa dipercaya dan diandalkan, sehingga memacu mereka untuk menciptakan ide dan kreativitas baru yang nantinya dapat meningkatkan produktivita dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang dilakukan terhadap masyarakat dengan tetap menanamkan sikap saling menghormati.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Pengambilan setiap keputusan dalam perusahaan harus berdasarkan fakta yang terjadi di lapangan, yang telah dipastikan kebenarannya, bukan hanya berdasarkan perasaan dan pengalaman semata. Perubahan selalu terjadi secara terus menerus, maka perubahanpun harus terus mengikuti perkembangan jaman. Dengan melihat pada fakta yang telah dikumpulkan dan diolah menjadi data, maka dapat diketahui kondisi perusahaan yang akurat, sehingga manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan dengan tepat. Dengan data itu pula, perusahaan dapat mengetahui bagian-bagian yang perlu perbaikan, sehingga perbaikan dapat dilakukan pada bagian yang paling memerlukan vital terlebih dahulu, karena perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan dikarenakan keterbatasan sumber daya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan perusahaan tersebut pada akhirnya akan mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. Perbaikan berkesinambungan

Setiap perusahaan perlu melakukan perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkesinambungan tidak hanya diperlukan peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya

menekankan pada salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui job desk-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

2.1.1.5 Konsep Total Quality Management

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution, 2005:28). Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds *et al.* dalam Nasution, 2005:28), yang berikut ini:

1. Strategi Nilai Pelanggan
2. Sistem Organisasional
3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Uraian mengenai kutipan tersebut di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi Nilai Pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2. Sistem Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

2.1.1.6 Perkembangan Mutu *Total Quality Management*

Menurut Burhan (2011), perkembangan mutu Total Quality Management (TQM) terdiri dari:

1. Era Tanpa Mutu

2. Era *Inspeksi*
3. Era *Statistical Quality Control*
4. Era *Quality Assurance*
5. Era *Strategis Quality Management/ Total Quality Management*
6. Era Gugus Kendali Mutu/Quality Control circle

Uraian mengenai kutipan di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Era Tanpa Mutu

Era ini dimulai sebelum abad ke-18, dimana produk yang dibuat tidak memperhatikan mutu. Kondisi ini mungkin terjadi jika perusahaan tersebut tidak memiliki pesaing (monopoli).

2. Era *Inspeksi*

Pada zaman ini, mutu hanya melekat pada produk akhir .dengan kata lain, mutu hanya berkaitan dengan produk yang rusak atau cacat. Zaman ini berlangsung di Negara Barat sekitar tahun 1800-an, dimana produsen mulai mendapatkan pesaing dan produksi yang digunakan adalah produksi massal. Pemilihan terhadap produk akhir dilakukan dengan melakukan inspeksi. Perhatian produsen terhadap mutu sangat terbatas. Manajemen puncak sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap kualitas produk, dan tanggung jawab terhadap produk didelegasikan pada departemen inspeksi/operasi dengan titik berat pada produk akhir sebelum dilepas ke konsumen sehingga perbaikan terjadi ketika kesalahan telah terjadi.

3. Era *Statistical Quality Control*

Era ini dimulai pada tahun 1930 yang diperkenalkan oleh Walter A. Shewart. Jika pada zaman inspeksi terjadi penyimpangan atribut produk yang dihasilkan dari atribut standar (terjadi cacat), departemen tersebut tidak dapat mendeteksi apakah penyimpangan tersebut disebabkan karena kesalahan pada produksi atau hanya karena kebetulan. Dengan demikian, informasi yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk melakukan perbaikan terhadap produksi untuk mencegah hal serupa. Tetapi pada Statistical Quality Control, departemen inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistik dalam mendeteksi adanya penyimpangan yang terjadi dalam produk yang dihasilkan selama proses produksi. Data penyimpangan tersebut dapat diberitahukan kepada departemen produksi sebagai dasar diadakannya perbaikan terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mengolah produk. Pada era ini, deteksi penyimpangan signifikan secara statistik sudah mulai dilakukan sehingga kualitas produk sudah mulai dikendalikan departemen produksi. Akan tetapi, konsep kualitas masih terbatas pada atribut yang melekat pada produk yang sedang dan telah diproduksi.

4. Era *Quality Assurance*

Di era ini, konsep mutu mengalami perluasan. Jika dulu hanya terbatas pada tahap produksi kini mulai merambah ke tahap desain dan koordinasi dengan departemen jasa (seperti bengkel, energy, perencanaan dan pengendalian produksi, serta pergudangan). Keterlibatan manajemen dalam penanganan mutu produk mulai disadari pentingnya karena keterlibatan pemasok dalam penentuan

mutu produk memerlukan koordinasi dan kebijakan manajemen. Pada zaman ini mulai diperkenalkan konsep mengenai biaya mutu, yaitu pengeluaran akan dapat dikurangi jika manajemen meningkatkan aktifitas pencegahan yang merupakan hal yang lebih penting daripada upaya perbaikan mutu atas penyimpangan yang sudah terlanjur terjadi.

5. Era *Strategis Quality Management/ Total Quality Management*

Banyak yang beranggapan bahwa TQM berasal dari Jepang, mengingat konsep TQM banyak dipengaruhi perkembangan-perkembangan di Jepang. Kesalahan Jepang pada perang dunia II, membangkitkan budaya Jepang dalam membangun sistem kualitas modern. Hadirnya pakar kualitas W. Edward Deming di Jepang pada tahun 1950 membuat para ilmuwan dan insinyur Jepang lebih bersemangat dalam membangun dan memperbaiki sistem kualitas. Keberhasilan yang cukup pesat perusahaan Jepang di bidang kualitas menjadi perhatian perusahaan-perusahaan di Negara maju lainnya. Perusahaan kelas dunia kemudian mempelajari apa yang pernah diraih oleh perusahaan Jepang dalam mengembangkan konsep kualitas. Hasil studi perusahaan-perusahaan industri kelas dunia ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan Jepang ini salah satunya menerapkan apa yang dikenal dengan Total Quality Management (TQM).

6. Era Gugus Kendali Mutu/Quality Control circle

Tahun 1961 sampai sekarang dikatakan sebagai periode pematapan dan pengembangan (New Quality Creation). Pada tahun 1962, Prof. DR. Kaoru Ishikawa memperkenalkan Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle). TQM sangat mengutamakan adanya Gugus Kendali Mutu (Quality Control Circle), yaitu sebuah mekanisme dan dinamika yang menjamin adanya evaluasi terhadap berbagai hasil yang diperoleh secara kontinyu, dalam sebuah kelompok. Setiap anggota kelompok melakukan hal tersebut dengan motivasi dan kesadaran yang mendalam akan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi, yang hidup matinya tergantung dari kondisi organisasi tempat ia bekerja tersebut.

2.1.2 Sistem *Reward* (Penghargaan)

2.1.2.1 Pengertian Sistem *Reward* (Penghargaan)

Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Setiap karyawan di perusahaan pasti memerlukan motivasi untuk mendukung kinerjanya, oleh karena itu diperlukan sistem penghargaan yang digunakan perusahaan untuk memacu para karyawan dalam melaksanakan kinerjanya.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:227) Sistem Reward adalah sebagai berikut:

“Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara individu)”.

Menurut Simamora (2004:445) Sistem Penghargaan (reward) 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 tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf professional dan klerikal.
2. Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya. Sistem reward berfungsi sebagai pemotivasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Reward dapat menarik perhatian personel dan member informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

Oleh karena itu, program kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

2.1.2.2 Tujuan Sistem *Reward* (Penghargaan)

Tujuan utama dari sistem *reward* ini adalah memberikn tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil

kerjanya. Sedangkan tujuan perusahaan yang memberikan sistem penghargaan ini adalah sebagai strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat. Selain itu, tujuan lain dari diadakannya *reward system* ini menurut Wanabakti dan Dwihardo (2011:21) adalah:

1. Menghilangkan munculnya ketidakpastian karyawan.
2. Dapat menumbuhkan loyalitas.
3. Merangsang peningkatan produktifitas karyawan.
4. Merangsang karyawan untuk bekerja dengan penuh motivasi.

2.1.2.3 Kriteria untuk Mengevaluasi Sistem Penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:356), *reward* berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja menghasilkan dua manfaat, yaitu: memberikan informasi dan memberikan motivasi. Agar berfungsi sebagai pemotivasi, sistem reward berbasis kinerja harus memenuhi kriteria berikut ini:

- a. Penghargaan harus dihargai oleh penerima
- b. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak
- c. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

- d. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat
- e. Dampak penghargaan harus dirasakan jangka panjang
- f. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisiensi

(Mulyadi dan Setyawan, 2001:369).

2.1.3 Profit Center

2.1.3.1 Pengertian Profit Center

Menurut Halim dan Tjahjono (2000:92) *profit center* adalah:

Unit organisasi dalam organisasi fungsional yang biasanya dijadikan *profit center* adalah unit organisasi produksi dan unit organisasi pemasaran. Prestasi non laba sebagai standar kinerja, tujuan jangka panjang perusahaan tidak hanya mengejar laba yang memuaskan.

Menurut Supriyono (2000:396) Profit Center adalah:

Pengukuran kinerja profit center menggunakan dua macam cara yaitu 1) pengukuran kinerja manajemen, seberapa baiknya manajer dalam memimpin unit atau pusat pertanggungjawaban, sehingga prestasi manajer diukur sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, serta 2) pengukuran kinerja ekonomi, seberapa baiknya profit center sebagai unit kegiatan ekonomi dapat mencapai atau memenuhi anggaran labanya.

Berikut ini contoh pendekatan untuk mengukur prestasi dengan beberapa alat ukur:

1. Profitability

2. *Market position*
3. *Productivity*
4. *Personal development*
5. *Product leadership*

2.1.3.2 Manfaat *Profit Center*

Menjadikan unit organisasi sebagai *profit center* dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik kepuasan.
2. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
3. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi kepada hal-hal yang lebih luas.
4. Karena *profit center* serupa dengan perusahaan yang *independen*, maka *profit center* memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajer umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.

5. Kesadaran laba (*profit consciousness*) dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
6. *Profit center* memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak mengenai *profitabilitas* dari komponen-komponen indikator individual perusahaan.
7. Karena *output* yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat *responsive* terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

2.1.3.3 Kesulitan Dengan *Profit Center*

Selain manfaat yang diperoleh, *profit center* dapat memberikan beberapa kesulitan, diantaranya:

1. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk mengendalikan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
2. Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik daripada manajer pusat pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.
3. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat, dan kredit

untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.

4. Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain. Peningkatan laba untuk satu manajer dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi yang seperti ini, seorang manajer dapat saja gagal dalam memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya, menimbun pegawai atau peralatan yang akan lebih baik, dari sudut pandang seluruh perusahaan, jika digunakan ke unit lain atau membuat keputusan produksi yang memiliki konsekuensi biaya yang tidak diinginkan bagi unit lain.
5. *Divisionalisasi* dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas di setiap pusat laba.
6. Para manajer yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
7. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang.
8. Tidak adanya sistem yang memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

2.1.3.4 Kriteria *Profit Center*

Menurut penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati, 2003 profit center memiliki kriteria yaitu:

1. Keterampilan
2. Pelatihan
3. Laba
4. Informasi
5. Alat

2.1.4 Kinerja Manajerial

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007:289).

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang ada didalam daerah wewenangnya. Kinerja

manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut Mahoney dan Carroll dalam Maya (2009:27), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah:

kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banya diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini (Rahman dkk, 2007:6).

2.1.4.2 Dimensi Kinerja Manajerial

Menurut Kurniawan (2010:14) kegiatan personal dari kinerja manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu:

1. Evaluasi

- Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
2. Investigasi
Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerja.
 3. Negosiasi
Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk produk, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan mewakili penjual, tawar menawar secara kelompok.
 4. Perencanaan
Menentukan tujuan kebijakan dan tindakan pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.
 5. Pengkoordinasian
Tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan maanjer lain.
 6. Pengawasan (*Supervise*)
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
 7. Peraturan staff (*Staffing*)
Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
 8. Perwakilan (*Representatif*)
Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hikmah Hasanah, 2013	Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial	1. TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

		dengan Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating	<ol style="list-style-type: none"> 2. interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial. 3. sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. 4. interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating.
2.	Narsa dan Yuniawati, 2003	Pengaruh Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem penghargaan terhadap Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. 2. Interaksi TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Secara simultan semua variabel diuji

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3.	Mardiyah dan Listianingsih, 2005	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> dan <i>Profit Center</i> terhadap Hubungan TQM dengan Kinerja Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. 2. TQM dan sistem reward terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerial. Tidak ada pengaruh interaksi TQM dan <i>profit center</i> terhadap kinerja manajerial.
4.	Elly Wijayanti, 2009	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Pengukuran Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM	<ol style="list-style-type: none"> 1. sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap penerapan TQM. 2. Sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keefektifan penerapan TQM. Secara simultan,

			<p>sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan TQM</p>
--	--	--	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Sistem Akuntansi Manajemen dikatakan sebagai variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan *Total Quality Managemen* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

2.2.1 Pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial

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 TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Aditya Hernawan, dkk (2014)

Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten

baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis, karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyak kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Angelina, 2012:4)

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan *performance* yang meningkat (Putro, 2010:64).

Penelitian Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Penerapan Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) dalam Putro (2010:66) menyatakan bahwa kinerja yang tertinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *performance reward contingent insentive plans*.

Total Quality Management dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan bila sistem *reward* (penghargaan) dan sistem pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan bisa berjalan dengan baik. Terjadi interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem *reward* (penghargaan) maksudnya adalah TQM dalam perusahaan bisa dikatakan baik jika di ukur dengan sistem penghargaan dalam perusahaan tersebut, semakin baik sistem penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan manajer akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial dalam suatu perusahaan dan sebaliknya jika dalam perusahaan tersebut TQM yang diterapkan melalui sistem penghargaan tidak bagus dan tidak tepat sasaran maka kinerja manajerialnya dalam suatu perusahaan kurang bisa berjalan dengan baik (Kurniawan, 2010:32).

Penelitian Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan tersebut menunjukkan pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem *reward* terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

2.2.3 Pengaruh Penerapan *Profit Center* Terhadap Kinerja Manajerial

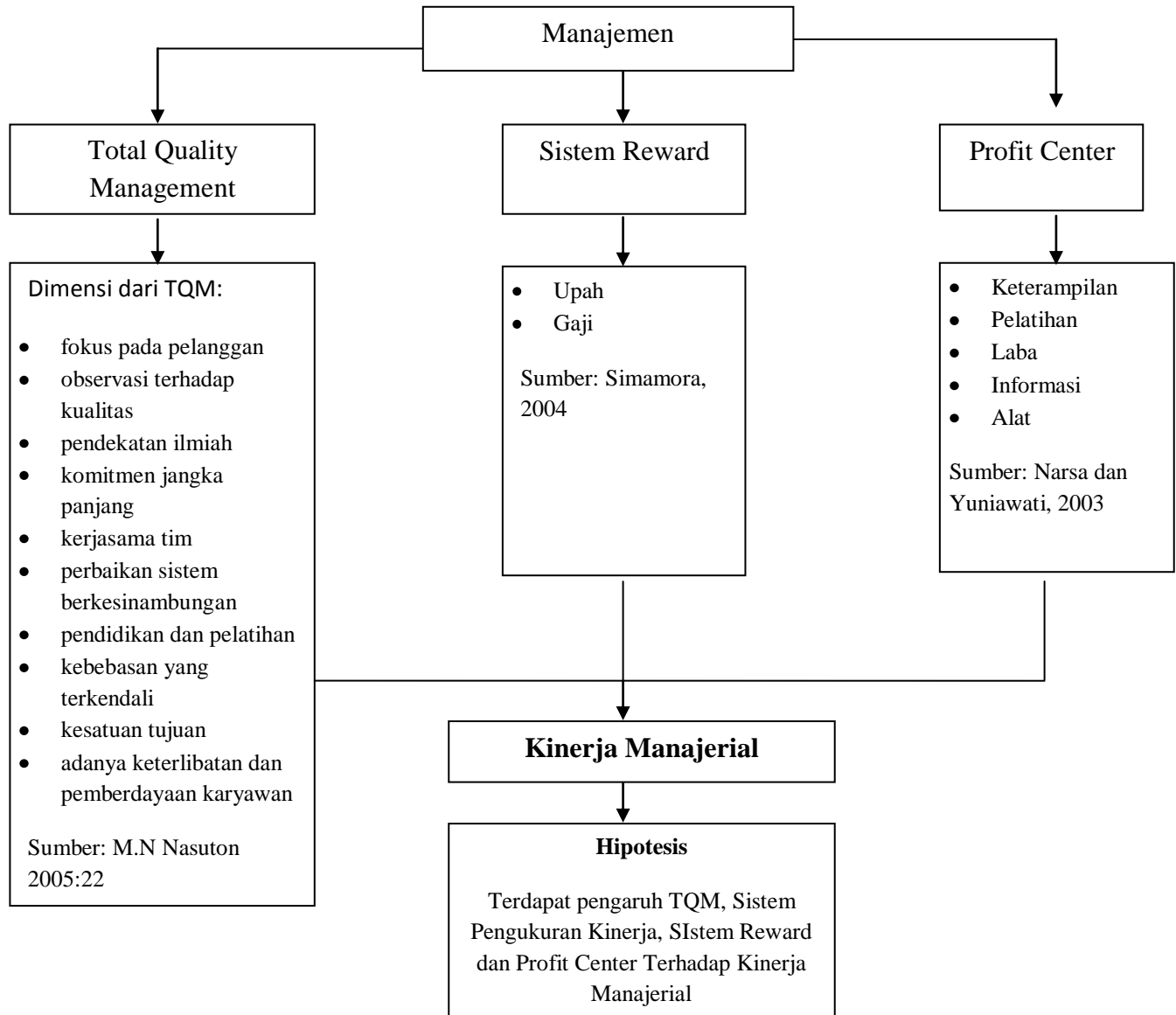
Menurut Halim danTjahjono (2000:90) adanya *profit center* akan memberikan keuntungan bagi manajer yakni *profit center* merupakan tempat pelatihan yang baik

untuk menjadi seorang manajer yang andalkarena *profit center* hampir sama dengan perusahaan yang berdiri sendiri.

Menurut Kalliel (2000) menyatakan bahwa melalui pendekatan profit center, maka akan mendapatkan kejelasan informasi manajemen, dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan operasional, serta dapat merencanakan dan menerapkan tindakan langsung untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi.

Metoda pengukuran *profit center* menggunakan pengukuran kinerja manajemen. Pengukuran kinerja yang menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. Pengukuran ini digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemotivasian kerja manajer *profit center*.

Uraian singkat mengenai kerangka pemikiran dapat digambarkan pada gambar 2.1 dibawah ini :



2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dibuat maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis untuk menguji pengaruh hubungan antara *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, dan *profit center* terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut:

- H1: interaksi antara penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial berpengaruh signifikan
- H2: interaksi antara penerapan sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- H3: interaksi antara penerapan *profit center* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.