

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Sistem Pengendalian Manajemen**

###### **2.1.1.1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi dan memanfaatkan informasi tersebut serta tindakan-tindakan lain untuk melakukan pengendalian. Sistem pengendalian manajemen memegang peranan sangat penting di dalam sebuah perusahaan, karena pada dasarnya sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2007:9) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (*output*) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan”.

Maciariello dan Kibry (1994) dalam Supriyono (2000:26) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah:

“Seperangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memungkinkan pengolahan informasi untuk tujuan membantu para

manajer dalam pengkoordinasian bagian-bagian dan pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan.”

Lili Sugeng dan Arifin Sabeni (2007) menyatakan sistem pengendalian manajemen adalah:

“Alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar.”

Menurut Mulyadi (2011:3) pengertian sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Menurut Supriyono (2000:27) sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses”

Dari pernyataan di atas maka jelas bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat yang digunakan untuk memonitor atau mengamati dan untuk merencanakan berbagai kegiatan baik secara formal maupun informal untuk membantu manajemen di dalam melakukan pengendaliannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen merupakan sarana bagi pengendalian manajemen yang akan menunjang pelaksanaan pengendalian di dalam organisasi.

### 2.1.1.2. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:1) unsur-unsur sistem pengendalian manajemen meliputi:

- “1. Perencanaan Strategis
2. Pembuatan anggaran
3. Alokasi sumber daya
4. Pengukuran
5. Evaluasi
6. Penghargaan atas kinerja
7. Alokasi pusat tanggungjawab
8. Penetapan harga transfer”

Menurut Thomas Sumarsan (2013:9) bahwa suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

- “1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggungjawabnya  
 Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal.
2. Pemisahan Tugas  
 Pemisahan tugas/fungsi bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggungjawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.  
 Setiap manajemen bertanggungjawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggungjawab

untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan korelasi jika dijumpai adanya perbedaan.

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang kebenaran fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank, dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.”

### **2.1.1.3. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Anthony dan Govindarajan (2004) dalam Dita (2011:14) menyatakan komponen sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

*“Quality goal, Quality Feedback, Quality Incentive”*

### 2.1.1.3.1. *Quality Goal*

Sasaran kualitas (*quality goal*) bisa dilihat sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang individu atau organisasi harus capai. (Locke dkk, 1981) (dalam Salman dan Gudono, 2006). Suatu perusahaan harus memiliki sasaran yang ingin dicapai mengapa perusahaan tersebut didirikan.

Menurut Wardani dan Ja'far (2009) pengertian *quality goal* sebagai berikut:

“*Quality goal* merupakan tujuan atau tingkatan kinerja yang harus dicapai oleh suatu individu atau organisasi.”

Menurut Mulyadi (2007:458) pengertian *quality goal* adalah sebagai berikut:

“Pernyataan luas tentang apa yang akan di wujudkan perusahaan”.

Mulyadi (2007:458) menjelaskan bahwa:

“Manajer perusahaan harus dapat menentukan tujuan paling tidak satu sasaran yang dikuantitatifkan dan diukur, serta jangka waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkannya. Manajer juga harus dapat mengomunikasikan tujuan tersebut kepada karyawan. Jika manajer memilih untuk menetapkan target perusahaan yang dikuantitatifkan, kemudian sasaran korporasi dan unit bisnis harus ditetapkan dan disusun prioritas pencapaian hasil utama yang mendorong perusahaan. Perusahaan yang berfokus ke internal dan persaingan biasanya menetapkan tujuan khusus seperti pendapatan (ROI), memaksimalkan nilai pemegang saham dan kualitas produk jasa. Tujuan yang lebih komprehensif mencakup pula kepuasan *customer*, kualitas, posisi teknologi dan pengembangan karyawan”.

Menurut Supriyono (2000:9) *goal* adalah “Tanpa batasan waktu, *goal* ada sampai dengan *goal* itu diubah, dan *goal* jarang sekali diubah. Suatu organisasi dapat memiliki satu atau beberapa *goal*”.

Menurut Agus Dharma (2003:364) sasaran kualitas (*quality goal*) adalah sebagai berikut:

“Mutu sasaran yang harus dihasilkan (baik tidaknya)”

Dalam penetapan sasaran kualitas perusahaan, diharapkan individu dapat termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut, dengan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. Adapun cara menentukan sasaran kualitas menurut Yuli Chomsatu (2006:32) adalah sebagai berikut:

- “1) Menetapkan standar yang akan dicapai
- 2) Mengevaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai
- 3) Mengevaluasi apakah standar tersebut sesuai dengan sasaran pribadi mereka
- 4) Apabila standar diterima, maka sasaran dapat ditetapkan”.

Menurut Agus Dharma (2003:365) *quality goal* (sasaran kualitas) memiliki karakteristik sebagai berikut:

- “1) Dapat diukur
- 2) Dapat dicapai
- 3) Relevan
- 4) Dapat dikendalikan”

Penjelasan secara rinci mengenai hal di atas adalah sebagai berikut:

#### 1) Dapat Diukur

Setiap sasaran harus memungkinkan adanya beberapa bentuk pengukuran yang dapat dipercaya. Jika batasan sasaran cukup spesifik, itu berarti bahwa sasaran itu juga dapat diukur. Namun, adakalanya sasaran yang menggunakan istilah-istilah khusus yang menimbulkan keraguan dalam mengukurnya. Misalnya, yaitu

“mengadakan program pelayanan pelanggan sebelum tanggal 15 Oktober”. Agar sasaran itu dapat diukur, maka harus mencakup cara mengukur “kepuasan pelanggan” yang barangkali dapat diperoleh melalui survey (angket).

## 2) Dapat Dicapai

Sasaran harus disusun secara rasional dan diperkirakan dapat tercapai. Namun, sasaran juga tidak seharusnya tidak terlalu mudah sehingga tidak memerlukan upaya sungguh-sungguh untuk mencapainya, akan tetapi juga jangan terlalu sulit untuk dapat dilakukan. Untuk menguji suatu sasaran yang realistis, maka perlu dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kinerja di waktu lalu. Adakah sasaran yang sekarang melompat terlalu jauh atau hanya berubah sedikit.
- b. Hasil yang dicapai karyawan lain dalam situasi yang sama. Adakah sasaran itu memerlukan upaya lebih besar atau lebih sedikit jika dibandingkan dengan yang telah dilakukan orang lain.
- c. Adakah kondisi khusus yang mengharuskan untuk meminta upaya lebih besar atau lebih kecil. Misalnya, karyawan yang bersangkutan masih baru dan belum berpengalaman.

## 3) Relevan

Sasaran harus memberikan kontribusi kepada upaya pencapaian tujuan perusahaan atau unit kerja.

#### 4) Dapat Dikendalikan

Pencapaian sasaran masih dalam batas yang dapat dikendalikan karyawan. Sasaran akan terlihat tidak fair jika karyawan diharapkan mencapai sesuatu sedangkan karyawan yang bersangkutan tidak dapat mengendalikan hasil yang diupayakan.

#### 2.1.1.3.2. *Quality Feedback*

Menurut Kluger dan Denisi (1996) dalam Salman dan Gudono (2006)

*quality feedback* adalah sebagai berikut:

“Umpan balik kualitas (*quality feedback*), dikatakan sebagai pemenuhan beberapa fungsi dan biasanya mengacu pada informasi atas pencapaian tingkatan kerja atau cara yang menggambarkan bahwa efisiensi pencapaian kinerja telah dilaksanakan”.

Supriyono (2000:19) mengemukakan bahwa *quality feedback* adalah:

“Umpan balik (*quality feedback*) penyebarluasan informasi dari detektor, melalui selektor, ke efektor.”

Menurut Wardani dan Ja'far (2009) pengertian dari *quality feedback* adalah sebagai berikut:

“*Quality feedback* adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana.”

Robert Kreitner dan Angelo Kinici (2005) dalam Dita (2011:17) menyebutkan bahwa *quality feedback* adalah sebagai berikut:

“*Feedback* yang berkualitas adalah yang mampu memberi seseorang umpan balik kolektif dari berbagai tingkat dan golongan teman kerja yang berbeda.”

Menurut Agus Dharma (2003:85) umpan balik merupakan hal yang sangat penting untuk dapat berkomunikasi secara efektif dengan karyawan. Karyawan akan terus memberikan umpan balik hanya jika anda mau dan mampu melakukan sesuatu dengan informasi yang anda peroleh. Cara-cara mendapatkan umpan balik yaitu:

- 1) Meminta langsung dengan meminta karyawan untuk bertemu dengan anda untuk membahas hal-hal yang ingin anda ketahui.
- 2) Meminta karyawan untuk mengajukan pendapat atau gagasan secara tertulis.
- 3) Karyawan sering merasa tidak enak dalam suasana tatap muka. Cara menghindarinya adalah dengan menyuruh mereka mengajukan pendapat atau saran secara anonim.

Dari beberapa literatur diatas dapat disimpulkan bahwa *feedback* (umpan balik) adalah suatu penyebaran informasi mengenai output yang telah dibandingkan dengan sesuatu yang diharapkan. Umpan balik diperlukan agar dapat terjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya. Para manajer akan memberikan kepada karyawan suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok mengenai pencapaian kualitas. Dengan umpan balik ini, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk mencegah permasalahan kinerja. Umpan balik kinerja dari para karyawan memungkinkan mereka untuk menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkan. Selain itu umpan balik kualitas juga dapat memotivasi secara eksklusif para karyawan serta memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukan. Menurut Agus Dharma (2003:191) karakteristik dari *quality feedback* adalah sebagai berikut:

- “1) Kesesuaian
- 2) Terfokus
- 3) Tepat waktu”

Penjelasan secara rinci mengenai hal di atas sebagai berikut:

1) Kesesuaian

Umpan balik harus disesuaikan dengan karyawan yang bersangkutan. Umpan balik hendaknya dapat memberikan informasi spesifik kepada karyawan tentang apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki perilaku mereka. Informasi hendaknya dapat mencegah timbulnya masalah dan kerugian waktu di masa yang akan datang.

2) Terfokus

Umpan balik harus berfokus pada kinerja yang perlu diperbaiki. Perlu dipastikan bahwa dampak dari umpan balik yang diberikan mengarahkan perhatian karyawan pada hal-hal yang perlu dilakukan. Umpan balik seharusnya tidak menyebabkan karyawan terpasung dalam perilaku yang tidak sejalan dengan perubahan yang diinginkan.

3) Tepat Waktu

Umpan balik diberikan sesegera mungkin sebelum pelaksanaan pekerjaan. Namun, umpan balik hendaknya diberikan ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakannya. Umpan balik harus ditunda sampai yang bersangkutan memiliki kesempatan untuk menggunakannya dengan tepat.

### 2.1.1.3.3. *Quality Incentive*

Setiap karyawan di suatu perusahaan pasti memerlukan motivasi untuk mendukung kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan sistem penghargaan yang digunakan perusahaan untuk memacu para karyawan dalam melaksanakan kinerjanya. Penghargaan yang diterima oleh para karyawan, akan terikat dengan ukuran kinerja secara spesifik, sehingga perilaku seseorang cenderung akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut. Pada saat ukuran insentif kualitas tercakup didalam kontrak antara manajemen dan pemilik perusahaan, maka para pekerja akan lebih mendekati diri pada dimensi yang telah ditekankan dalam ukuran itu, yang diharapkan hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja (Banker et al. 2000) dalam (Salman dan Gudono, 2006).

Menurut Ittner dan Lacker (1995) dalam Yuli Chomsatu (2006) Insentif kualitas (*quality Incentive*) sebagai berikut:

“Insentif kualitas (*quality incentives*), adalah sebagai sistem pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas individu maupun kelompok”.

Mulyadi dan Setyawan (2001:227) mengatakan bahwa:

“Sistem penghargaan adalah salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan tujuan diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel pribadi)”.

Mangkunegara (2010) berpendapat pengertian insentif sebagai berikut:

“Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan prestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar

gaji yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi sebagai pengukur terhadap prestasi kerja dan kontribusi terhadap organisasi”.

Menurut Mulyadi (2007:365) penghargaan digolongkan kedalam 3 (tiga) kelompok utama, yaitu:

- “1) Kenaikan gaji berbasis kinerja
- 2) Insentif jangka pendek
- 3) Insentif jangka panjang”

Penjelasan dari dua jenis insentif di atas adalah sebagai berikut:

#### 1) Kenaikan Gaji Berbasis Kinerja

Semua organisasi memberikan kenaikan gaji kepada personel disemua jenjang organisasi. Sebagian kenaikan gaji ini berupa penyesuaian terhadap biaya hidup. Sisanya berupa kenaikan gaji berbasis (*merit-based increases*). *Merit* ini dapat ditunjukkan melalui kinerja atau pemerolehan keterampilan yang menjajikan peningkatan kinerja di masa depan. Kenaikan gaji umumnya hanya merupakan proporsi kecil dari gaji personel, namun mempunyai nilai yang signifikan bagi personel karena kenaikan tersebut buka hanya sekali diterima oleh mereka. Kenaikan gaji akan dinikmati oleh personel setiap bulan selama beberapa tahun mendatang, karena jarang sekali gaji mengalami penurunan.

#### 2) Insentif Jangka Pendek

Insentif jangka pendek umumnya berupa bonus, kenaikan gaji/upah, kenaikan pangkat, penghargaan berupa barang atau perjalanan wisata. Insentif jangka pendek biasanya berupa pembayaran tunai yang didasarkan atas kinerja yang diukur periode satu tahun atau

kurang. Penghargaan dapat didasarkan pada kinerja individu atau kelompok seperti pusat laba, tim kerja, atau perusahaan secara keseluruhan.

### 3) Insentif Jangka Panjang

Insentif jangka panjang didasarkan pada kinerja yang diukur selama jangka waktu lebih dari satu tahun. Penghargaan ini biasanya diberikan terbatas untuk tingkat manajemen puncak. Kinerja umumnya dipakai sebagai dasar penentuan insentif jangka panjang.

Menurut Wanabakti dan Dwihardo (2011:21) tujuan diadakannya penghargaan adalah sebagai berikut:

- “1) Menghilangkan munculnya ketidakpuasan karyawan
- 2) Dapat menumbuhkan loyalitas
- 3) Merangsang peningkatan produktifitas karyawan
- 4) Merangsang karyawan untuk bekerja dengan penuh motivasi”.

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan penghargaan dapat dipandang dari tujuan utama secara umum dan tujuan perusahaan. Tujuan utama dari sistem penghargaan ini adalah memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, sedangkan perusahaan memberikan penghargaan tersebut adalah sebagai strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Mulyadi (2007:369) mengemukakan penetapan kriteria sistem penghargaan sebagai berikut:

- “1) Penghargaan harus dihargai oleh penerima
- 2) Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak
- 3) Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

- 4) Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat
- 5) Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang
- 6) Penghargaan harus dapat dirubah
- 7) Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien”.

Penjelasan secara rinci mengenai hal diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Penghargaan harus dihargai oleh penerima

Penghargaan yang tidak bernilai di mata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi. Selera terhadap penghargaan dipengaruhi oleh kultur, status sosial ekonomi dan tarif pajak.

- 2) Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak

Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diumumkan secara luas agar memiliki dampak terhadap penerima. Jika penghargaan dapat disaksikan oleh banyak pihak, kebanggaan dan pengakuan dapat memotivasi penerima.

- 3) Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.

- 4) Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat

Penghargaan harus segera setelah personel menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan akan kehilangan dampak sebagai

motivator. Kecepatan pemberian penghargaan meningkatkan kecepatan dan jangka waktu terjadinya proses pembelajaran.

- 5) Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang  
Penghargaan dapat menghasilkan nilai yang lebih tinggi jika perasaan bahagia yang diakibatkan penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.
- 6) Penghargaan harus dapat dirubah  
Pemberi penghargaan sering kali berbuat salah dalam menetapkan penghargaan, dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain.
- 7) Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien  
Ada penghargaan yang memerlukan biaya besar, dan ada pula yang hanya memerlukan biaya rendah. Ditinjau dari perusahaan, yang terbaik adalah penghargaan mampu memotivasi personel sesuai yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimal. Keadaan ini sulit untuk dicapai, karena dampak setiap penghargaan sangat tergantung selera pribadi penerima penghargaan dan kondisi yang melingkupinya. Beberapa personel sangat berkepentingan dengan penghargaan berupa uang, sedangkan yang lain lebih tertarik kepada pengakuan, pemeliharaan atau peningkatan otonomi atau dalam kenaikan pangkat.

#### **2.1.1.4. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda pula. Walaupun penerapan sistem pengendalian manajemen dalam setiap organisasi berbeda satu sama lain karena tergantung dari situasi masing-masing, namun semua sistem pengendalian manajemen memiliki karakteristik yang sama. Ada beberapa karakteristik dari sistem pengendalian manajemen menurut Edy Sukarno (2000:6) terdiri dari:

- “1. Fokus sistem pengendalian manajemen adalah program dan pusat-pusat tanggungjawab.
2. Jenis informasi yang diproses terdiri dari data terencana dan data actual. Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar. Data actual mengenai apa yang telah atau yang sedang terjadi baik di dalam ataupun di luar organisasi.
3. Sistem ini merupakan sistem total yang berarti mencakup semua aspek-aspek operasi organisasi.”

Dengan adanya karakteristik-karakteristik di atas, maka suatu perusahaan dapat menjalankan sistem pengendalian manajemennya dengan baik, apabila semua karakteristik diatas terpenuhi. Dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen meliputi tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha, guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi kinerja yang tidak efektif dan efisien.

#### **2.1.1.5. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan dapat membantu

pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Menurut Mulyadi (2011:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen sebagai berikut:

“struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Menurut mulyadi (2011:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut:

1. Struktur organisasi
2. Jejaring organisasi
3. Sistem penghargaan”

Penjelasan secara rinci mengenai hal di atas sebagai berikut:

#### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat ditangan manajemen puncak, dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hirarkhis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi

konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasive), yang di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan *customer* menjadi sangat tajam), diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, dan yang mendorong inovasi.

## 2. Jejaring Organisasi

Jejaring informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antar manajer dengan manajer, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatusangat erat diantara manajemen dan karyawan. Disamping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring organisasi merupakan penentu

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

### 3. Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan, suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hirarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggungjawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan dalam rangka membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggungjawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Disamping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari

berbagai perspektif non keuangan, sehingga kinerja personel bersifat komperhensif.

#### **2.1.1.6. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan atasan-bawahan. Pengendalian dilaksanakan oleh atsan terhadap bawahannya. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:19) yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala proses pengendalian manajemen melibatkan 4 (empat) aktivitas yaitu:

- “1. Perencanaan strategis
2. Persiapan anggaran
3. Pelaksanaan
4. Evaluasi kinerja”

Penjelasan rinci mengenai hal di atas sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan awal dalam siklus pengendalian manajemen. dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

##### **2. Persiapan Anggaran**

Proses penyiapan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggungjawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun

yang akan datang, atau laba yang direncanakan atau akseptasi dari tingkat pengembalian investasi.

### 3. Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggungjawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggungjawabnya. Laporan atas pusat tanggungjawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi actual, ukuran kinerja finansial dan non finansial.

### 4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban actual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah actual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggungjawab.

Menurut Mulyadi (2007:404) proses pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

- “1. Perumusan strategi (*strategi formulation*)
2. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
3. Penyusunan program (*programming*)
4. Penyusunan anggaran (*budgeting*)
5. Implementasi (*implementation*)
6. Pemantauan (*monitoring*)”.

Penjelasan secara rinci mengenai hal diatas adalah sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi (*Strategi Formulation*)

Proses sistem manajemen pengendalian diawali dengan perumusan strategi. Strategi merupakan tindakan utama yang ditempuh oleh perusahaan untuk mengerahkan seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visinya. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan untuk memperebutkan perhatian *customers*. Lingkungan bisnis yang kompetitif demikian menyebabkan perusahaan memerlukan sistem yang dapat digunakan untuk mengamati trend perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan untuk memperkirakan dampaknya terhadap strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk mewujudkan visinya.

2. Perencanaan Strategik (*Strategic Planning*)

Dalam perencanaan strategik, setiap sasaran strategic kemudian ditentukan ukuran pencapaian dan target yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.

3. Penyusunan Program (*Programming*)

Penyusunan program merupakan tahap perencanaan yang untuk pertama kalinya menghasilkan informasi kualitatif dan kuantitatif. Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatifstrategik ke dalam program rencana jangka panjang untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan diperoleh dari

langkah-langkah besar yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang ke depan, beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk dan perolehan dari usaha menjalankan langkah-langkah tersebut. Taksiran sumber inilah yang diwujudkan ke dalam informasi kualitatif dan kuantitatif.

4. Penyusunan Anggaran (*Budgeting*)

Penyusunan anggaran pada hakikatnya merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka satu tahun). Anggaran menghasilkan keluaran berupa informasi kualitatif dan kuantitatif. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.

5. Implementasi (*Implementation*)

Dalam tahap implementasi rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata.

6. Pemantauan (*Monitoring*)

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan insiatif strategik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target yang telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, tujuan (*goal*) dan visi organisasi dapat dicapai.

### 2.1.1.7. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Fred David (2010:12) menjelaskan bahwa secara garis besar, adanya sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- “1. Keselarasan tujuan (*goal congruence*)
2. perangkat penerapan strategi
3. Tekanan finansial dan non finansial
4. Bantuan dalam mengembangkan strategi baru”.

Secara rinci keempat hal tersebut di atas dapat diuraikan berikut ini:

#### 1. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antara individu, dimana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi sebagaimana halnya dengan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang terutama adalah bagaimana mempengaruhi mereka dalam bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi. Adanya sistem pengendalian manajemen akan membantu perusahaan dalam mengawal tujuan yang akan dicapai, sekaligus menjadi control dalam aktivitas manajemen perusahaan.

#### 2. Perangkat Penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan strategisnya. Sehingga, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategy. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan.

### 3. Tekanan Finansial dan Non Finansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Dimensi finansial memfokuskan pada moneter yang menekankan pada *net income*, *return on equity*, dan lainnya. Manfaat yang bisa dirasakan oleh perusahaan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen secara finansial akan berpengaruh pada kualitas produk, pangsa pasar dan lainnya. Sehingga dengan adanya pengendalian manajemen benar-benar memberikan *value added* baik finansial maupun *non* finansial.

### 4. Bantuan Dalam Mengembangkan Strategi Baru

Peranan utama pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih. Dalam industri yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, yang terutama adalah bagaimana manajemen mengendalikan informasi terutama yang bersifat nonfinansial, juga dapat menyediakan dasar bagi pertimbangan strategi baru. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen dapat melahirkan

sebuah strategi baru yang akan dilakukan oleh manajemen sebagai hasil dari aktivitas *controlling*.

#### **2.1.1.8. Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3) yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala setiap sistem pengendalian manajemen memiliki 4 (empat) manfaat sebagai berikut:

- “1. Pelacak (*detector*) atau sensor-suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (*assessor*)- suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*-suatu perangkat (yang sering disebut dengan “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi-perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dengan *effector*”.

#### **2.1.1.9. Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen**

Kegiatan utama perusahaan adalah mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*, memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective* serta memasarkan produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customer*. Agar efektif tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik, sehingga diperlukan sistem perencanaan menyeluruh tentang tiga kegiatan utama tersebut dan pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Salah satunya dengan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Mulyadi (2007:4) dengan menyebut istilah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen memiliki beberapa keunggulan adalah sebagai berikut:

- “1. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan.
2. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan kerja.
3. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjadikan tercapainya tujuan perusahaan-pelipatgandaan kekayaan perusahaan”.

#### **2.1.1.10. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen**

Patut disadari sebaik apapun manajemen merancang suatu sistem pengendalian manajemen dalam organisasi, kelemahan atau keterbatasan dapat terjadi. Kunci utamanya ada pada manusia.

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi menurut Thomas Sumarsan (2013:5) sebagai berikut:

- “1. Kurang Matangnya Suatu Pertimbangan  
Efektivitas pengendalian selalu dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajer umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia. Keterbatasan waktu dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan). Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan yang diharapkan. Keterbatasan ini merupakan keterbatasan alami yang dihadapi oleh para manajer.
2. Kegagalan Menjalankan Perintah  
Sekalipun, sistem pengendalian manajemen telah dirancang dengan sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan

adanya pegawai yang salah menjalankan perintah dari pimpinan (salah komunikasi). Kesalahan dalam menjalankan suatu perintah dapat disebabkan dari ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Kegagalan dapat menjadi lebih serius jika kesalahan komunikasi (*miscommunication*) dilakukan oleh seorang pimpinan.

### 3. Pengabaian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga karyawan terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Meskipun suatu organisasi memiliki sistem pengendalian yang memadai, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf atau bahkan seorang pimpinan mengabaikan pengendalian. Istilah “pengendalian manajemen” ditunjukkan pada tindakan manajemen yang mengabaikan pengendalian dengan tujuan untuk kepentingan pribadi atau untuk meningkatkan penyajian kondisi laporan kegiatan dan kinerja organisasi yang bersangkutan.

### 4. Adanya Kolusi

Kolusi merupakan ancaman besar dari pengendalian yang efektif. Pemisahan tugas (*segregation of duties*) telah dilakukan namun jika manusianya melakukan suatu kerja sama untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi. Sebagai contoh, konsultan pengawas atas suatu kegiatan pembangunan pabrik kelapa sawit melakukan kolusi dengan pihak penyedia barang dan jasa yang melaksanakan pembangunan dengan cara memberikan peluang terjadinya penyimpangan dalam spesifikasi. Hal ini dapat terjadi jika staf dalam pabrik tersebut tidak komitmen sehingga melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan dan mungkin fatal untuk rekan kerja yang lain, karena pemakaian bahan bangunan yang tidak sesuai dengan spesifikasi”.

## 2.1.2. Kinerja Kualitas

### 2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok.

Menurut Moehariono (2009:60) kinerja sebagai berikut:

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Menurut Irham Fahmi (2010:2) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode”. Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Mulyadi (2011:337) mendefinisikan kinerja sebagai berikut:

“Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran startegik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Pengertian kinerja menurut Moh Pandubu Tika dalam Yuda Kusumah (2014:31) adalah:

“Hasil-hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.2.2. Pengertian Kinerja Kualitas

Kualitas merupakan suatu istilah relatif yang sangat bergantung pada situasi. Menurut W. Edward Deming dalam Zulian Yamit (2005:7) mendefinisikan “kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen”. Sedangkan menurut Philip B. Crosby dalam Zulian Yamit (2005:7) mempersepsikan “kualitas sebagai nilai cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan”.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:57) bahwa “*quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wison dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”.

Menurut Dunk, (2002) dalam Dita (2011:29) pengertian kinerja kualitas adalah sebagai berikut:

“ Tingkat kualitas yang hendak dicapai perusahaan. Dalam kinerja kualitas, didalamnya merefleksikan biaya kualitas untuk menghasilkan kualitas dan kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut”.

Kinerja kualitas dianggap sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang disesuaikan dengan rancangan kualitas pada biaya produksi yang ekonomis (Crosby, 1996; Maiga dan Jacob, 2005; dalam Yuli Chomsatu, 2006:32).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja kualitas adalah penyampaian suatu pencapaian yang diperoleh ketika suatu pekerjaan dikelola dengan efektif dan efisien sesuai dengan target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sehingga, setiap orang/organisasi yang memberikan kinerja kualitas akan meningkatkan suatu keunggulan yang kompetitif terhadap yang lain dan meminimalisir risiko akan kegagalan.

Keunggulan organisasi yang sudah menerapkan manajemen kualitas adalah dapat melakukan pengembangan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)*, pelanggan bukan saja pembeli tetapi diartikan sebagai proses berikutnya yaitu pihak yang menentukan persyaratan dan mendabakan kepuasan. TQM juga menekankan pada aspek operasional dan perilaku social pada perbaikan kualitas sebagai tambahan untuk penelitian yang sudah ada pada sistem manajemen kualitas. Secara ringkas dalam TQM terkandung tiga program pokok yang saling terkait, yaitu (1) fokus kepada pelanggan, (2) keterlibatan semua karyawan, (3) pengembangan sistem dan perbaikan terus-menerus (Subagyo, 1998:195-200). Penjelasan rinci mengenai hal tersebut sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan selalu mensejajarkan manajemen dengan pelanggan. Perusahaan menyadari bahwa mensejajarkan manajemen dengan pelanggan merupakan kunci sukses. Oleh karena itu, mensejajarkan manajemen dengan pelanggan merupakan kekuatan dasar untuk mewujudkan fokus

pada kepuasan pelanggan. Menerima masukan dari pelanggan dalam pengembangan produk, memberikan kepuasan sesuai dengan yang dijanjikan dan memahami atribut produk yang disukai pelanggan, merupakan tindakan nyata dalam mensejajarkan dengan pelanggan.

Mengidentifikasi masalah pelanggan dan mau mengatasi masalah pelanggan merupakan usaha untuk mewujudkan fokus pada kepuasan pelanggan. Untuk mengidentifikasi masalah pelanggan, perusahaan harus selalu memantau keluhan pelanggan, selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan dan setiap perbaikan proses dan prosedur selalu berusaha untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

## 2. Keterlibatan semua karyawan

Dalam persaingan yang ketat karyawan dituntut untuk memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Keahlian tugas harus diperluas, tidak hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas utama (basic work task,), namun juga meliputi keahlian menyelesaikan masalah (problem solving skill) guna mengubah cara pandang perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu perusahaan harus lebih banyak menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk itu pelatihan yang digunakan bersifat dinamis dengan waktu yang fleksibel dan mampu menggugah kreasi karyawan.

### 3. Perbaikan yang terus-menerus (*Continuous Improvement*)

Perbaikan yang terus menerus merupakan kualitas produk, perbaikan cara kerja dan selalu berusaha menghilangkan kekurangan-kekurangan yang selalu diusahakan. Perusahaan tidak harus menunggu sampai kesalahan sampai sangat banyak. Kemudian dilakukan perbaikan suatu saat saja. Tetapi perbaikan dilakukan setiap hari. Setiap hari selalu mencari kesalahan dan kekurangan kerja, setiap hari pula harus diperbaiki. Karena setiap kerja manusia tidak pernah ada yang sempurna. Akibatnya kegiatan perbaikan ini harus selalu dilakukan tidak akan selesai.

#### 2.1.2.3. Aspek – Aspek Kinerja

Menurut T.R Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) bahwa kinerja memiliki beberapa aspek, yaitu:

- “1. Kualitas kerja (*Quality of work*)
2. Ketepatan Waktu (*Promptness*)
3. Inisiatif (*Initiative*)
4. Kemampuan (*Capability*)
5. Komunikasi (*Communication*).”

Penjelasan secara rinci mengenai hal diatas adalah sebagai berikut:

#### 1. Kualitas kerja (*Quality of work*)

Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaaan hasil kerja yang memenuhi keinginan dan tanggung jawab yang merupakan bagian dari tujuan organisasi dan dengan demikian memberikan kepuasan

dan penggunaan hasil kerja tersebut. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

2. Ketepatan Waktu (*Promptness*)

Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan berinisiatif agar individu aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan individu untuk mengerjakan sebagian tugas dalam suatu pekerjaan baik kemampuan intelektual (yakni kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, dan keterampilan) dan kemampuan fisik.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerja sama yang harmonis.

Menurut Willem Kana (2008:8) kinerja dihasilkan oleh adanya tiga hal,

yaitu:

- “1. Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capability to perform*)
2. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*)
3. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*)”.

#### **2.1.2.4. Dimensi Kinerja**

Menurut Buyung (2007:23) dalam Yehezkiel (2013) dimensi-dimensi kinerja tergantung pada pengertian kinerja itu sendiri. Jika kinerja itu adalah hasil kerja yang berupa fisik (*hard product*) maka dimensinya dapat ditentukan sebagai berikut:

- “1. Kualitas hasil kerja : untuk kepuasan konsumen dan kualitas pekerja
2. Kuantitas hasil kerja : dimaksudkan untuk mengukur tingkat kuantitas hasil pekerjaan
3. Kemampuan bekerja sendiri tepat waktu : dapat diandalkan dan tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan
4. Pengetahuan, keterampilan kerja, dan kemandirian : dimaksud untuk mendapatkan hasil kerja yang berkualitas dan melakukan fungsi pekerjaan tanpa bimbingan
5. Tanggung jawab/ efektivitas : dimaksudkan tanggungjawab seorang karyawan terhadap peralatan dan proses penggunaan sumber daya organisasi, material, dan keselamatan kerja bagi orang lain
6. Hubungan interpersonal: karyawan mamapu bekerja sama dengan baik antara rekan kerja dan unit kerja”.

#### **2.1.2.5. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2010:22) adalah sebagai berikut:

- ”1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi melalui pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
- b. Menentukan tingkat keseriusan masalah
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan individu itu sendiri.
4. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal bila perlu.”

Setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, untuk mengoptimalkan kinerja salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek kinerja adalah kecakapan, kemampuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atas tugas-tugasnya, dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan.

#### **2.1.2.6. Pengukuran Kinerja kualitas**

Pengukuran kinerja kualitas pada suatu perusahaan dapat dilihat dari ukuran keuangan (kinerja keuangan) dan ukuran *non* keuangan (kepuasan pelanggan) (Maiga dan Jacob, 2005) dalam (Yuli Chomsatu, 2006:34).

Menurut Irham Fahmi (2011:2) definisi mengenai kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

“ Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar”.

Selain ukuran keuangan, pencapaian kualitas suatu perusahaan dapat dilihat dari ukuran non keuangan, yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan. Menurut Zulian Yamit (2005:77) terdapat 3 (tiga) jenis pelanggan yaitu:

- “1. Pelanggan Internal (*internal customer*)
2. Pelanggan perantara (*intermediate customer*)
3. Pelanggan eksternal (*external customer*)”.

Penjelasan mengenai ketiga jenis pelanggan tersebut sebagai berikut:

1. Pelanggan Internal (*Internal Customer*)

Pelanggan internal adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam perusahaan atau organisasi. Adapun yang diperlukan oleh pelanggan internal adalah kerja kelompok dan kerjasama, struktur dan sistem yang efisien, pekerjaan yang berkualitas dan pengiriman yang tepat.

2. Pelanggan Perantara (*Intermediate Customer*)

Pelanggan perantara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan produk kepada pihak konsumen atau pelanggan eksternal. Pelanggan perantara ini bukan sebagai pemakai akhir.

3. Pelanggan Eksternal (*External Customer*)

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*). Beberapa hal yang diperlukan pelanggan eksternal adalah: kesesuaian dengan kebutuhan

akan produk, harga yang kompetitif, kualitas dan reabilitas, pengiriman yang tepat waktu dan pelayanan yang memuaskan.

Pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai metode dan teknik. Menurut Kotler, (1994) dalam Zulian Yamit (2005:80) cara yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan sebagai berikut:

- “1. Sistem pengaduan
2. Survey pelanggan
3. Panel pelanggan”.

Penjelasan mengenai cara yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengaduan

Industri yang berwawasan pelanggan akan menyediakan kotak saran bagi pelanggan untuk memberikan saran, keluhan dan bentuk ketidakpuasan lainnya. Selain itu dapat berupa formulir ataupun telepon pengaduan bagi pelanggan. Alur informasi ini memberikan banyak gagasan baik dan industri dapat bergerak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.

2. Survey Kepuasan Pelanggan

Industri tidak dapat menggunakan tingkat keluhan sebagai ukuran kepuasan pelanggan. Dengan demikian industri pun mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survey berkala melalui surat pos, telepon, atau wawancara secara langsung dengan pelanggan.

### 3. Panel Pelanggan

Industri dapat mengundang pelanggan yang setia dan pelanggan yang telah berhenti membeli atau telah berpindah menjadi pelanggan perusahaan lain untuk mengetahui penyebab apakah harganya tinggi, pelayanan kurang baik dan produknya kurang dapat diandalkan sehingga dapat diketahui tingkat kehilangan pelanggan.

#### **2.1.3. Kinerja Keuangan**

##### **2.1.3.1. Definisi Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Irham Fahmi, 2010:142).

Sedangkan menurut Sutrisno (2009:53) “Kinerja keuangan adalah prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan tersebut”.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan merupakan prestasi yang dicapai perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar serta mengacu pada standar yang digunakan.

### 2.1.3.2. Tujuan Kinerja Keuangan

Menurut Juminang (2009:239) tujuan kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui keberhasilan pengelolaan keuangan perusahaan. Dilihat dari aspek kecukupan modal dan profitabilitas yang dicapai dalam tahun berjalan maupun tahun sebelumnya.
- b. Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendayagunakan semua aset yang dimiliki dalam menghasilkan profit secara efisien”.

### 2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan

Menurut Munawir (2010:31) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

1. *Likuiditas*, yang mampu menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya pada saat ditagih.
2. *Solvabilitas*, yang mampu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik keuangan jangka pendek maupun keuangan jangka panjang.
3. *Rentabilitas* atau *profitabilitas*, yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
4. Stabilitas ekonomi, yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga dan kemampuan perusahaan untuk membayar dividen secara teratur tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan”.

#### 2.1.3.4. Tahapan-Tahapan dalam Menganalisis Kinerja Keuangan

Analisis terhadap kinerja perusahaan pada umumnya dilakukan dengan menganalisis laporan keuangan yang mencakup perbandingan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dengan mengevaluasi kecenderungan posisi keuangan perusahaan sepanjang waktu.

Menurut Irham Fahmi (2011:3) ada 5 (lima) tahap dalam menganalisis kinerja keuangan suatu perusahaan sebagai berikut:

- “1. Melakukan review terhadap data laporan keuangan.
2. Melakukan perhitungan.
3. Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh.
4. Melakukan penafsiran (*interpretation*) terhadap permasalahan yang ditemukan.
5. Mencari dan memberikan pemecahan masalah (*solution*) terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan”.

Penjelasan secara rinci mengenai hal diatas adalah sebagai berikut:

##### 1. Melakukan Review terhadap Data Laporan Keuangan

Review dilakukan dengan tujuan agar laporan keuangan yang sudah di buat sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku umum dalam dunia akuntansi, sehingga dengan demikian hasil laporan keuangan dapat dipertanggungjawabkan.

##### 2. Melakukan Perhitungan

Penerapan metode perhitungan disesuaikan dengan kondisi dan permasalahan yang sedang dilakukan sehingga hasil dari perhitungan akan memberikan suatu kesimpulan sesuai dengan analisis yang diinginkan.

3. Melakukan Perbandingan terhadap Hasil Hitung yang Telah Diperoleh

Metode yang paling umum dipergunakan untuk melakukan perbandingan sebagai berikut:

- 1) *Time series analysis*, yaitu membandingkan secara antar waktu atau antar periode dengan tujuan yang nantinya akan terlihat secara grafik.
- 2) *Cross sectional approach*, yaitu melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan rasio-rasio yang telah dilakukan antara satu perusahaan dan perusahaan lainnya dalam ruang lingkup yang sejenis yang dilakukan secara bersamaan.

4. Melakukan Penafsiran (*Interpretation*) terhadap Permasalahan yang Ditemukan

Penafsiran pada tahap analisis kinerja keuangan dilakukan untuk melihat apa-apa saja permasalahan dan kendala-kendala yang dialami.

5. Mencari dan Memberikan Pemecahan Masalah (*Solution*) terhadap Berbagai Permasalahan yang Ditemukan

Mencari dan memberikan pemecahan masalah terhadap permasalahan yang ditemukan guna memberikan suatu input atau masukan agar apa yang menjadi kendala dan hambatan dapat terselesaikan.

### 2.1.3.5. Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat pada analisis laporan keuangan. Salah satu analisis laporan keuangan yang paling umum digunakan adalah analisis rasio keuangan.

Menurut Irham Fahmi (2012:15) analisis rasio tersebut diantaranya adalah:

- “1. Rasio likuiditas, yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang-hutang jangka pendeknya. Meliputi *cash ratio*, *current ratio*, *acid test ratio* atau *quick ratio*.
2. Rasio *leverage*, yang digunakan untuk mengukur seberapa dana kebutuhan perusahaan yang dibiayai oleh hutang. Meliputi *debt to total asset ratio*, *debt to equity ratio*, dan *time interest earned*.
3. Rasio aktivitas, yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber dananya. Meliputi *inventory turnover*, *receivable turnover*, *fixed asset turnover*, dan *other asset turnover*.
4. Rasio *profitabilitas*, yang digunakan untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam mendapatkan keuntungan. Meliputi *profit margin*, *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on asset (ROA)*, *Earning Per share (EPS)*.

Kinerja keuangan merupakan suatu cara untuk melihat efektivitas dan efisiensi perusahaan dalam meningkatkan keuntungan dan investasi (*profit and investment center*). Kinerja keuangan dalam satu unit organisasi, pendapatan dan pengeluaran diukur berdasarkan moneter atau yang disebut sebagai pusat laba (Tjiptono dan Diana, 2002). Penetapan pusat laba pada suatu perusahaan, ditandai dengan adanya pelimpahan wewenang untuk pengambilan keputusan pada tingkatan yang lebih rendah dan memiliki informasi relevan dalam membuat trade-off pengeluaran pendapatan. Penetapan pusat laba tersebut dapat meningkatkan kecepatan dalam pembuatan keputusan. Peningkatan kualitas

keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas dan akan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen. Kinerja dari pusat laba (Tjiptono dan Diana, 2002) dapat dievaluasi berdasarkan ukuran profitabilitas. Profitabilitas merupakan salah satu pengukuran bagi kinerja suatu perusahaan, profitabilitas suatu perusahaan menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu.

### 2.1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini dapat di ikhtisarkan sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel dan Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1	Salman Jumaili dan Gudono (2006)	Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen ( <i>Quality Goal, Quality Feedbcak, Quality Incentive</i> ) terhadap Kinerja Kualitas dan konsekuensinya terhadap kinerja keuangan	<b>Variabel</b> - <i>Quality goal</i> - <i>Quality Feedbcak</i> - <i>Quality Incentive</i> - Kinerja Kualitas - Kinerja keuangan  <b>Objek Penelitian:</b> - Perusahaan manufaktur yang berlokasi di Indonesia yang	Komponen sistem pengendalian manajemen ( <i>quality goal, quality feedback, quality incentive</i> ) terdapat hubungan yang signifikan terhadap kinerja kualitas dan kinerja kualitas berhubungan positif dengan kinerja

			telah menerima ISO 9000	keuangan walaupun tidak signifikan.
2	Yuli Chomsatu Samrotun (2006)	<i>Antecedents</i> dan <i>Consequences</i> atas Kinerja Kualitas: (studi Empiris pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Bersertifikat ISO 9000 di Indonesia)	<b>Variabel:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja Kualitas</li> <li>- <i>Quality goals</i></li> <li>- <i>Quality feedback</i></li> <li>- <i>Quality incentive</i></li> <li>- Kinerja keuangan</li> </ul> <b>Objek Penelitian:</b> Seluruh perusahaan manufaktur bersertifikat ISO 9000 seri 9004 di Indonesia	Terdapat pengaruh yang positif antara insentif kualitas terhadap kinerja kualitas.
3	Pepmi Ari Sayeti (2010)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensinya terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Dipo Valasindo	<b>Variabel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja kualitas</li> <li>- Sistem pengendalian manajemen</li> <li>- Kinerja keuangan</li> </ul> <b>Objek Penelitian:</b> PT. Dipo Valasindo	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan namun sistem pengendalian manajemen berpengaruh tidak langsung (dengan melalui kinerja kualitas) terhadap kinerja keuangan dan bahwa kinerja kualitas berpengaruh terhadap kinerja

				keuangan
4	Dita Priamiarsih Sidi (2011)	Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen ( <i>Quality Goal, Quality Feedback, Quality Incentive</i> ) dengan Kinerja Kualitas	<b>Variabel :</b> - Kinerja Kualitas - <i>Quality goal</i> - <i>Quality feedback</i> - <i>Quality Incentive</i>  <b>Objek Penelitian:</b> PT. PLN (Persero	Terdapat hubungan komponen sistem pengendalian manajemen ( <i>quality goal, quality feedback, Quality incentive</i> ) dengan kinerja kualitas

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh suatu organisasi atau perusahaan adalah penciptaan kekayaan, baik itu kekayaan yang bersifat material maupun non material, oleh karena itu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan (*welth-creating institution*) dimana kekayaan yang berhasil diciptakan akan mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pemangku kepentingan perusahaan (*stakeholder*).

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi para pemangku kepentingan mereka maupun karena mengkonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat nonmaterial. Maka dari itu untuk mewujudkan tujuannya, diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang memadai terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sistem yang diperlukan adalah sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen berguna untuk membantu manajemen dalam mengkoordinasikan bagian-bagian organisasi dan mengarahkan bagian-

bagian tersebut kearah pencapaian guna, sasaran dan tujuan organisasi secara menyeluruh. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mempersatukan aktivitas-aktivitas yang berbeda-beda dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan menyeluruh organisasi (Marciarielloo & Kirby, 1994). Masalah pengendalian yang utama adalah bagaimana mempengaruhi mereka untuk bertindak demi pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan tujuan (*goal congruance*) berarti sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi (Anthony & Govindarajan, 2005). Dalam merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah ditentukan dan untuk mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan dibutuhkan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2004) dalam Dita (2011:14) menyatakan komponen sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

*“Quality goal, Quality Feedback, Quality Incentive”*

### **2.2.1. Pengaruh *Quality Goal* terhadap Kinerja Kualitas**

Pada umumnya perusahaan menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan untuk memotivasi para manajer memenuhi *quality goal*. Untuk pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja.

Locke dan Somer (1987) dalam Yuli Chomsatu (2006:46) memberikan argument bahwa komunikasi merupakan sasaran utama yang diharapkan untuk mempengaruhi pengaturan karyawan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada studi sebelumnya oleh Wexley dan Yulk dalam Salman, dkk (2006) untuk sasaran teori merekomendasikan bahwa pegawai harus memiliki sasaran kinerja spesifik untuk memandu perilaku. Pada studi eksperimen, Harell dan Tuttle (2001) dalam Salman dan Gudono (2006) menggunakan mahasiswa yang berperan sebagai pegawai, dalam aturan pekerjaan (*role of workers*) dan hasilnya menunjukkan bahwa dengan memberikan komunikasi sasaran prioritas kepada pekerja dapat mempengaruhi prioritas mereka dalam mencapai pemenuhan sasaran tersebut. Praktik manufaktur terkini menyandarkan pada pekerjaan untuk proses perbaikan, dan usaha mereka bisa memandu komunikasi pada *quality goal*. Komunikasi dari kualitas produk unit bisa meningkatkan sasaran tujuan diharapkan dapat mempengaruhi arah dari usaha yang dilakukan pekerja selanjutnya dalam meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Praktek terkini menyandarkan pada pekerja untuk proses perbaikan dan usaha mereka bisa memandu komunikasi pada *quality goal*.

### **2.2.2. Pengaruh *Quality Feedback* terhadap Kinerja Kualitas**

*Feedback* merupakan salah satu komponen yang dapat meningkatkan kualitas jasa dan pelayanan secara kontinu. *Feedback* kinerja dipikirkan untuk memenuhi beberapa fungsi dan biasanya menunjukkan pada informasi mengenai

sebuah tingkatan kinerja atau cara dan efisiensi dimana proses kinerja dilakukan (bertha, dkk. 2009).

Dengan adanya evaluasi dan koreksi secara rutin berdasarkan *feedback* yang diterima oleh semua pihak, maka semua program yang telah direncanakan akan memberikan dampak yang positif bagi kelangsungan operasional perusahaan dimasa yang akan datang. Salman, dkk (2009) menjelaskan bahwa *feedback* terhadap *kinerja* diperlukan untuk memungkinkan para karyawan menentukan hubungan antara perilaku mereka sendiri dengan *outcomes* dari kegiatan operasional. Manajer sebaliknya memberikan *feedback* atau umpan balik harian atau tahunan kepada para karyawannya, sehingga karyawan yang kinerjanya tidak sesuai dengan standar dapat segera memperbaiki kinerjanya. Dalam hubungan *feedback* dengan kinerja kualitas produk jasa dan pelayanan dapat dilihat dalam pemberian informasi yang dapat memberikan suatu dasar untuk mendeteksi kesalahan dan petunjuk untuk perbaikan kualitas.

Menurut Agus Dharma (2003:190) “umpan balik yang didasarkan pada kualitas (*quality feedback*) bertujuan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Umpan balik menyediakan informasi yang membantu upaya mengubah atau memperbaiki bentuk proses dalam mencapai kualitas keluaran yang lebih baik atau lebih tinggi”. Adanya kecenderungan yang tinggi pada manajer untuk memberikan kepada karyawan, suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok. Dengan umpan balik, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk memecahkan

permasalahan kinerja (Dean dan Evans, 1994; Lawler, 1998) dalam Yuli Chomsatu (2006:47).

Umpan balik kinerja dari para karyawan sangat dibutuhkan, hal ini untuk memungkinkan mereka dalam menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkan (Barker, 1988) dalam (salman dan Gudono, 2006). Para pekerja akan menerima dan menggunakan sejumlah umpan balik yang menjadi pokok pemeriksaan terbaru (Renn dan Fedor, 2001) dalam (Yuli Chomsatu, 2006:48). Dalam kaitannya dengan pengaruh perilaku karyawan, umpan balik dapat memotivasi secara eksklusif. Berdasarkan informasi mengenai kinerja karyawan, akan memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukannya (Kluger dan De Nisi (1996); Earley et al. (1990); Bandura (1986) dalam (Salman dan Gudono, 2006). Pada beberapa penelitian mengenai perilaku organisasional, ditunjukkan bahwa umpan balik akan membantu mempromosikan tugas yang berorientasi pada perilaku (Ashford dan Cummings 1983; Ilgen et, al. 1979) dalam (Salman dan Gundono, 2006). Ketepatan nonkeuangan dari kualitas umpan balik pada manajemen manufaktur menurut Kaplan (1983); Howell dan Soucy (1987) dalam (Yuli Chomsatu, 2006:48), dinyatakan bahwa ketepatan waktu dan relevansi umpan balik operasi, merupakan hal penting bagi kualitas manajemen dari waktu kewaktu.

Renn dan Fedor (2001) menjelaskan bahwa:

“Para pekerja akan menerima dan menggunakan sejumlah umpan balik yang menjadi pokok pemeriksaan terbaru. Pokok pemeriksaan tersebut adalah pemeriksaan mengenai kinerja kualitas yang dihasilkan para pekerja”.

### 2.2.3. Pengaruh *Quality Incentive* terhadap Kinerja Kualitas

Menurut Dessler (1986:432) “tujuan suatu insentif hendaknya untuk mendorong timbulnya yang baik yaitu dengan mengaitkan kualitas pekerjaan”. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan kualitas pekerjaannya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitasnya (Hasibuan, 2000:218).

Pangabean (2002:89) “Insentif merupakan jenis penghargaan bagi pekerja secara proposional mempengaruhi terhadap peningkatan output yang berkualitas tinggi”.

Mulyadi (2007:363) menyatakan bahwa:

“Penghargaan meningkatkan motivasi personel dalam mewujudkan kinerja, sehingga membantu personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu, perhatian dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan kepada personel bahwa kualitas adalah penting tidak akan berdampak terhadap perilaku terhadap kualitas. Namun, jika dikatakan kepada personel kualitas merupakan kinerja yang diukur dan hasil pengukuran ini menjadi faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji/upah, bonus, dan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang pentingnya kualitas dalam pekerjaan mereka. Sebagian personel memerlukan insentif untuk melakukan usaha ekstra dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.”

Kemudian Govindarajan dan Gupta (2002:78) menyatakan bahwa:

“Ketika penghargaan yang diterima terkait dengan ukuran kinerja secara spesifik, maka perilaku seseorang akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut. Ukuran yang dimaksud tersebut adalah kinerja kualitas.”

#### **2.2.4. Pengaruh Kinerja kualitas terhadap Kinerja Keuangan**

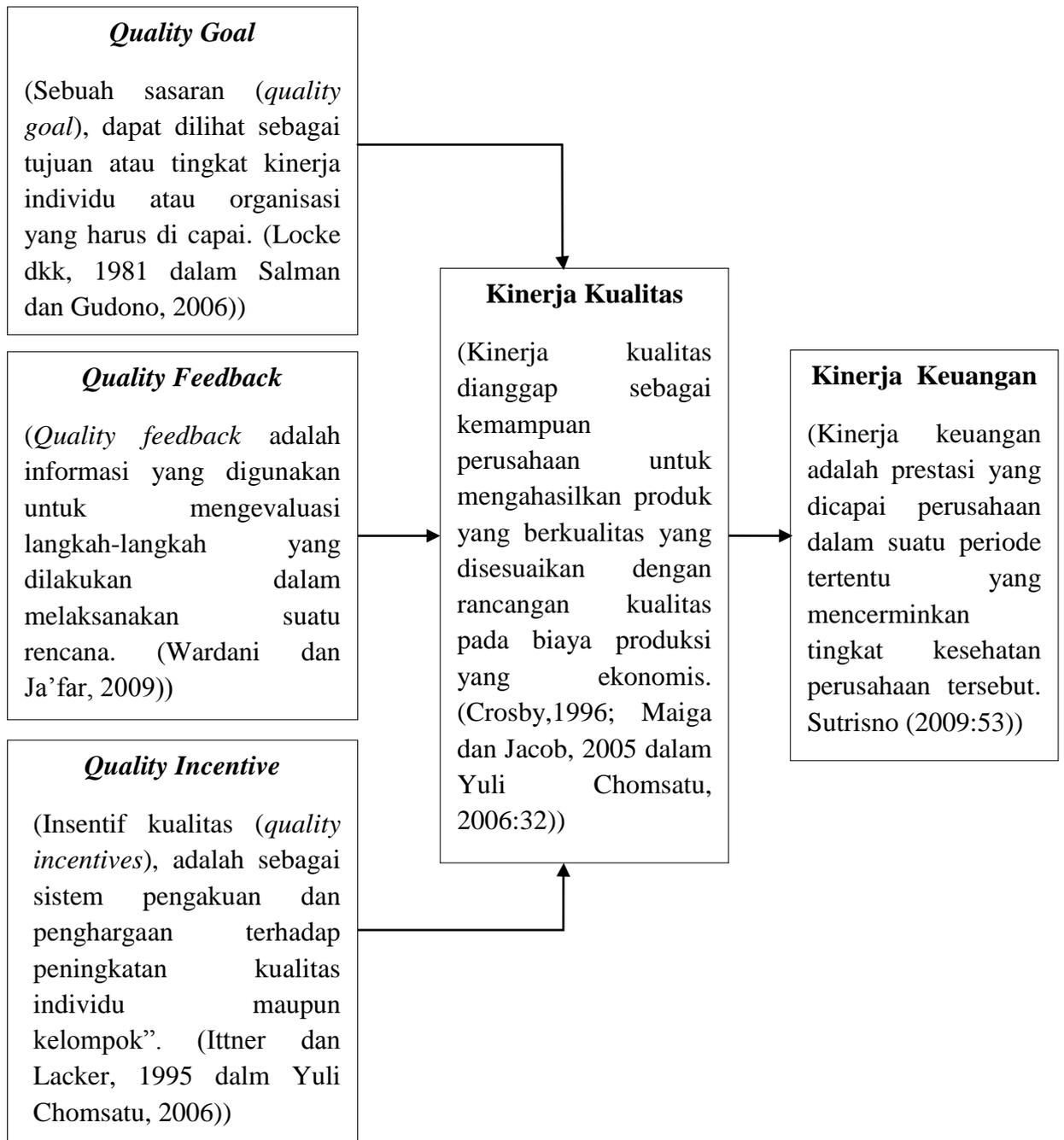
Studi terkini dalam akuntansi juga mengalami pengaruh kinerja kualitas atas kinerja keuangan. Pada penelitian akuntansi akhir-akhir ini, telah menunjukkan adanya dampak kinerja kualitas (*quality performance*) terhadap kinerja keuangan. Nagar dan Rajan (2001) dalam Salman Jumaili dan Godono (2006) menguji hubungan antara penjualan masa datang dan ukuran *current non-keuangan* (produk cacat dan *on time delivery*) dan keuangan (*internal* dan *external failure loss*) dari kualitas untuk suatu perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa baik ukuran keuangan dan *non-keuangan* secara signifikan memprediksi penjualan satu kuartal kedepan; bagaimanapun, ukuran *non-keuangan* mendominasi pengaruh dari ukuran keuangan ketika keduanya dimasukkan dalam analisis. Untuk penjualan empat kuartal kedepan, kedua ukuran memiliki kekuatan penjelas dalam suatu kombinasi regresi, menyatakan bahwa mereka melengkapi satu dengan lain.

Meskipun didalam literatur mengenai hubungan antara kinerja kualitas (*quality performance*) dengan kinerja keuangan tidak dapat diputuskan, diduga perusahaan akan memulai meningkatkan kinerja kualitas, jika mereka mengharapkan kinerja kualitas dapat meningkatkan pendapatan dibandingkan dengan biaya terkait (Salman dan Gudono, 2006).

Kinerja kualitas yang dimiliki perusahaan akan menyebabkan keunggulan dalam berkompeten. Perusahaan yang semakin baik dalam mengelola, melibatkan dan memberdayakan karyawan, maka semakin baik kualitas keluaran

dengan mengakibatkan pengaruh pada tingkat kinerja keuangan (Daniel, dkk, 2009) dalam (Nur, dkk 2013).

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, dapat digambarkan skema kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**Skema Kerangka Pemikiran

### 2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:93) pengertian hipotesis adalah:

“Merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Didasarkan atas kerangka pemikiran teoritis diatas, maka terdapat empat hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini. Keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- H1 : *Quality goal* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kualitas
- H2 : *Quality feedback* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kualitas
- H3 : *Quality incentive* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kualitas
- H4 : kinerja kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan