

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting*)

Menurut Gibson et.al, (1985) *goal setting* adalah proses yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama dalam penentuan atau penetapan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan. Sasaran atau target bisa ditambah dengan memberi penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau tujuan tersebut penting dilaksanakan. Teori penetapan tujuan (*goal setting*) yang dikembangkan oleh Locke (1967) menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Dari pendapat para ahli di atas disimpulkan bahwa penetapan target berorientasi hasil. Manajemen yang berorientasi ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil sehingga manajemen akan mengarah pada tenaga kerja supaya mengerti bagaimana bekerja. Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan dapat terbina lebih baik karena hubungan tersebut sebagai interaksi yang memberi tugas dengan pelaksana.

2.1.2 Total Quality Management

2.1.2.1 Pengertian Total Quality Management

Dalam situasi persaingan global saat ini suatu organisasi harus dapat melindungi/mengatasi dari segala permasalahan yang ada, agar tingkat kesesuaian produk dan jasa yang dihasilkan dapat menjadi lebih baik sehingga tidak mengganggu kelangsungan hidup organisasinya di masa yang akan datang.

Ada beberapa pengertian, gambaran, dan definisi *total quality management* yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Vincent Gasperz (2011:9) menyatakan pada dasarnya Manajemen Kualitas Terpadu adalah :

“Suatu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.”

Menurut M.N. Nasution (2015:17) pengertian *Total Quality Management* adalah sebagai berikut :

“*Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, kepuasan pelanggan.”

2.1.2.2 Manfaat Total Quality Management

Menurut M.N. Nasution (2015:43) manfaat *total quality management* dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Adapun keunggulan perusahaan yang menerapkan *total quality management* adalah :

1. *Total Quality Management* mengembangkan konsep kualitas dengan pendekatan totalitas. Kualitas bila dipandang dari sudut pandang konsumen diartikan sebagai kesesuaian.

2. Adanya perubahan dan perbaikan secara terus-menerus dengan menerapkan *Total Quality Management* perusahaan dituntut untuk selalu belajar dan berubah memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya.
3. Adanya upaya pencegahan artinya sejak dari perancangan produk, proses hingga menjadi produk akhir menghasilkan produk yang baik tanpa ada produk yang cacat (*zero defect*) sehingga perusahaan mampu mengurangi biaya (*cost reduction*), menghindari pemborosan dan menghasilkan profit bagi perusahaan.”

2.1.2.3 Karakteristik Total Quality Management

Menurut Vincent Gasperz (2011:10) manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik “

- “1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas.
2. Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis.
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking* : fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi ; di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
4. Sasaran disebarkan ke tingkat yang mengambil tindakan.
5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat.
6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
7. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik.
9. Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.”

Karakteristik *total quality management* menurut Goetsch & Davis dalam

M.N. Nasution (2015:18-19) adalah sebagai berikut :

- “1. Fokus pada pelanggan
2. Obsesi terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim (teamwork)
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.”

Uraian pernyataan di atas sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam Total Quality Management baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna

mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi, persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaikan sistem berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat. Terdapat 5 aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yakni sebagai berikut :

7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam Total Quality Management, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Total Quality Management. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu untuk meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.2.4 Prinsip Total Quality Management

Menurut Hensler dan Brunell dalam M.N. Nasution (2015:24) ada empat prinsip utama dalam *total quality management*. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut :

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

Adapun uraian dari kutipan diatas adalah sebagai berikut :

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 semikian 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 produktivitas 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 perubahan pun 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 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.

2.1.2.5 Konsep Total Quality Management

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur, menurut Bounds *et al.* Dalam M.N. Nasution (2015:23), unsur tersebut sebagai berikut :

- “1. Strategi nilai pelanggan
2. Sistem organisasional
3. Perbaikan kualitas berkelanjutan.”

Uraian mengenai kutipan di atas adalah 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 berkesinambungan

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 *continue*. Dengan perbaikan kualitas produk secara *continue*, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

2.1.3 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2012:72) pengertian sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*)”.

Menurut Rivai (2008:14) bahwa :

“kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2011:604) manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- “1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatih, pengembangan karyawan, menyediakan kriteria seleksi, dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi *reward*.”

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2012:187) adalah sebagai berikut :

- “1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.”

2.1.3.3 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2011:554) kriteria penyelia atau pengukuran kinerja yang objektif adalah sebagai berikut :

- “1. *Realibity*, ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hal serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
2. *Relevance*, ukuran kinerja harus dihubungkan dengan *output* riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
3. *Sensivity*, beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi tentang perbedaan kinerja.
4. *Practicality*, kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

2.1.3.4 Teknik Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2011:564) terdapat dua orientasi pendekatan metode atau teknik pengukuran/penilaian kinerja yaitu :

- “1. Berorientasi pada masa lalu, terdiri dari : skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, dan pendekatan evaluasi komparatif.

2. Berorientasi pada masa depan, terdiri dari : penilaian diri sendiri, manajemen berdasarkan sasaran, penilaian secara psikologis, dan pusat penilaian. “

2.1.3.5 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gasperz (2011:68-69) karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi kelas dunia dalam menerapkan *Balance Scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah :

- “1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *Balance Scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami dan mudah dilaporkan.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *Balance Scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah kepada peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *Balance Scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat, terutama mengenai keterkaitan ukuran-ukuran kinerja itu dengan sasaran program *Balance Scorecard*.
9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses dengan program *Balance Scorecard*.
10. Pengukuran harus diterima dan dipercaya sebagai sah (*valid*) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar ada pemantau (*monitoring*) atau pengendalian.”

2.1.3.6 Alat Ukur Dalam Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Moehariono (2012:158), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan serta keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan, yaitu:

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (Perspektif Keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif Pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif Bisnis Internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran).

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan

kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balanced Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*, dilakukan perhitungan untuk mengetahui hasil yang telah dicapai tiap tolok ukur pada empat perspektif.

2.1.4 Sistem Penghargaan

2.1.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan

Setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan pasti membutuhkan motivasi untuk mendukung kinerjanya, salah satu motivasi yang dapat diberikan oleh pihak perusahaan berupa penghargaan, agar karyawannya dapat meningkatkan kinerja mereka agar lebih baik.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:227) sistem penghargaan adalah sebagai berikut :

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

Oleh karena itu kompensasi sangat penting di dunia kerja, karena kompensasi dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi kerja maupun motivasi kerja.

2.1.4.2 Manfaat Sistem Penghargaan

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

“1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personil dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal yang lain.

2. Memberikan motivasi

Penghargaan akan meningkatkan motivasi personil terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personil dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.”

2.1.4.3 Tujuan Sistem Penghargaan

Pada dasarnya tujuan perusahaan memberikan sistem penghargaan ini adalah agar karyawannya dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Menurut Rivai (2011:743) tujuan diadakannya sistem penghargaan atau manajemen kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- c. Menjalin keadilan
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- e. Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal,

meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Racmahwati (2008:144) tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya, adalah sebagai berikut :

- “1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada.
3. Adanya keadilan.
4. Perubahan sikan dan perilaku.
5. Efisiensi biayan
6. Administrasi legalitas.”

2.1.4.4 Jenis-Jenis Penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2010:25) penghargaan dapat digolongkan ke dalam 2 kelompok, yaitu :

- “1. Penghargaan Instrisik
Adalah penghargaan yang berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan instrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggungjawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi baik.
2. Penghargaan Ekstrisik
Merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal, terdiri dari :
 - a. Kompensasi langsung
Adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur dan hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personal.
 - b. Kompensasi tidak langsung
Adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personal seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit.
 - c. Kompensasi non moneter
Berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan oleh perusahaan kepada personalnya seperti ruang kerja yang memiliki fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dari prestasi seorang manajer dalam menjalankan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang mengarah kepada ketercapaian pelayanan publik.

Menurut M.N. Nasution (2005) dalam Intan (2013:3) kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain”.

Menurut Mahonet et al (1993) dalam Soetrisno (2010:29) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staff, negosiasi, dan representasi.”

2.1.5.2 Dimensi Kinerja Manajerial

Menurut Lastanto (2010:14) kegiatan personel dan 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 mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.

6. **Pengawasan**

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

7. **Pengaturan staff**

Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

8. **Perwakilan**

Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.”

2.1.5.3 Tahap Pelaksanaan Kinerja Manajerial

Tahap pelaksanaan kinerja manajerial menurut Mahoney et.al (1993) dalam Sutrisno (2010) adalah sebagai berikut :

“1. Tahap perencanaan

2. Tahap investigasi
3. Tahap koordinasi
4. Tahap evaluasi
5. Tahap supervisi
6. Tahap staffing
7. Tahap negosiasi
8. Tahap representasi.”

Berikut adalah penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan adalah tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan perencanaan, yaitu:
 - Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahannya baik untuk manajer maupun karyawan non-manajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.
 - Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perusahaan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
 - Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer

juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

- Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau evaluating adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Pertanyaan dasar (5W+1H) dalam bidang perencanaan yaitu :

- What : Apa yang menjadi tujuan perusahaan?
- Why : Mengapa tujuan tersebut harus dicapai?
- Who : Siapa yang akan melaksanakannya?
- When : Kapan kegiatan tersebut akan dilaksanakan?
- Where : Dimana kegiatan tersebut akan dilaksanakan?
- How : Bagaimana cara yang akan dilaksanakan untuk melakukan kegiatan?

2. Investigasi adalah upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan (Mahoney, 1993). Melakukan investigasi terdapat beberapa hambatan atau kendala yang akan terjadi, diantara masalahnya :

- a. Waktu (*time*). Analisis kekurangan sumber daya (resource) waktu, sehingga hanya melakukan sebagian kegiatan investigasi. Biasanya waktu berhubungan dengan masalah biaya dibutuhkan.
- b. Biaya (*cost*). Seringkali biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan lamanya waktu untuk kegiatan investigasi, sehingga manajemen akan memberikan batasan biaya.
- c. Ilmu pengetahuan (*knowledge*), manajer sistem informasi cenderung menyuruh analis junior yang belum memiliki keahlian teknis atau pengetahuan yang cukup, sehingga akan berdampak pada hasil investigasi yang kurang mendalam, matang atau lengkap.
- d. Politik (*politics*). Manajemen atau pihak-pihak tertentu mungkin menyebarkan isu-isu yang tujuannya untuk menghambat kegiatan investigasi.
- e. Campur tangan (*interference*) adalah terdapatnya pihak-pihak yang berusaha campur tangan atau mengatur dalam kegiatan investigasi sehingga akan mengganggu atau menimbulkan kekacauan.

Teknik investigasi meliputi kegiatan :

- a. Secara langsung (*direct (internal) probes*), yaitu untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi dalam lingkungan pemakai. Terdapat tiga teknik untuk melakukan investigasi langsung, yaitu dengan :
 - Kuesioner (*questionnaires*). Teknik ini sangat tepat, apabila dalam investigasi memiliki kendala waktu dan biaya. Hal terbaik dari kuesioner adalah sebagai dokumen yang dapat menunjukkan perbedaan-perbedaan yang terjadi pada responden.
 - Tanya jawab (*interview*). Kegiatan ini membutuhkan waktu dan keahlian khusus. Tidak semua orang dapat melakukan tanya jawab dengan sukses. Kendala yang dihadapi adalah waktu dan keahlian khusus.

- Pengamatan (*observation*). Merupakan internal probes yang kuat (*a powerful interbal probes*). Duduk bersama dengan pemakai sistem dengan melakukan pengamatan dengan pertanyaan yang lebih spesifik. Setiap pertanyaan mungkin akan dapat menunjukkan pemecahan masalah misterius.
- b. Secara tidak langsung (*indirect (external) probes*). Kegiatan yang dapat dilakukan dengan cepat dan tidak kelihatan dari operasional personel, sehingga dapat mengetahui sisi luar atau sesuatu yang disembunyikan dari komunitas pemakai. Kegiatan ini akan mendominasi pada awal kegiatan *system development life cycle* (SDLC), selanjutnya internal probe untuk memperdalam. Teknik secara tidak langsung terdiri dari :
- Aliran prosedur (*procedure flow*). Gunakan sistem flowchart untuk menelusuri jalannya informasi sebagai penjelasan prosedur operasinya. Apabila ada permasalahan diprosedur, masalah tersebut mungkin akan timbul dalam operasional yang sebenarnya.
 - Mempelajari dokumen (*document review*), adalah dengan mendapatkan dan mengumpulkan dokumen-dokumen penting (*critical document*). Dokumen sering kali menjadi penyebab masalah.
 - Sampel (*sampling*). Mungkin akan membutuhkan informasi dari para vendor billing yang telah memberikan diskon pada saat pembayaran, karena perusahaan kehilangan uang saat diskon tidak diberikan ketika terjadi penundaan pembayaran.
 - Tabular (*tabulator tools*). Disebut juga matrix, yaitu daftar cek (*checklist*) untuk menentukan perselisihan (*discrepancies*) dalam alur transaksi.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan

dan menyesuaikan program yang akan dijalankan. Terdapat empat syarat koordinasi, yaitu :

- *Sense of cooperation* (perasaan untuk bekerjasama), ini harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang.
 - *Rivalry*, dalam perusahaan-perusahaan besar sering diadakan persaingan antara bagian-bagian, agar bagian-bagian ini berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
 - *Team spirit*, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai.
 - *Spirit de corps*, artinya bagian-bagian yang diikutsertakan atau dihargai, umumnya akan menambah kegiatan yang bersemangat.
4. Evaluasi adalah kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasi, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk. Terdapat urutan atau proses yang mendasari sebelum melakukan evaluasi, yakni:
- Mengembangkan konsep dan mengadakan penelitian awal. Konsep perlu direncanakan secara matang sebelum diadakan eksekusi pesan dan perlu diadakan uji coba untuk mengecek kesesuaian antara draft yang dibuat dengan eksekusi pesannya.
 - Dengan uji coba yang dilakukan pengevaluasi mencoba mencari tanggapan dari khalayak. Tanggapan dari khalayak ini penting untuk mengukur efektifitas pesan yang disampaikan.
5. Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan. Manfaat supervisi yaitu digunakan untuk menetapkan kegiatan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila diperlukan, dengan maksud pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana/program.supervisi

memiliki tujuan utama untuk mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya. Kegiatan staffing antara lain memberikan motivasi kepada para pegawai agar selalu giat bekerja, kesejahteraan pegawai, penghargaan, membimbing agar pegawai lebih maju, kesempatan mengembangkan diri, penghentian dan pensiun pegawai.
7. Negosiasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa. Negosiasi secara formal dapat diartikan sebagai suatu bentuk pertemuan bisnis antara dua pihak atau lebih untuk mencapai suatu kesepakatan bisnis. Negosiasi merupakan perundingan antara dua pihak dimana didalamnya terdapat proses memberi, menerima, dan tawar-menawar.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Mardiyah dan Listiyaningsih (2005)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , dan <i>Profit Center</i> Terhadap Hubungan <i>Total Quality Management (TQM)</i> dengan Kinerja Manajerial	Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , <i>Profit Center</i> , <i>Total Quality Management (TQM)</i> , Kinerja Manajerial	hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management (TQM)</i> dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, <i>total quality managemnet (tqm)</i> dan sistem <i>reward</i> terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerial, <i>total quality management (tqm)</i> dan <i>profit center</i> tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerial.
2.	Desy Lesmana (2011)	Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang	Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh

				positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, dan kompensasi insentif tidak signifikan mempengaruhi kinerja manajerial.
3.	Munizu, Musran (2010)	Praktik <i>Total Quality Management (TQM)</i> Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi PT. Telkom Tbk Cabang Makassar)	<i>Total Quality Management (TQM)</i> , Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management (TQM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Rian Angelina (2012)	<i>Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment to Managerial Performance in Hospital in Pekanbaru</i>	<i>Total Quality Management, Reward Systems, Organization Commitment, Managerial Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management (TQM)</i> dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial, <i>total quality management (TQM)</i> , sistem <i>reward</i> dan komitmen organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja

				manajerial.
5.	Febri Rahmi, Chronika Manurung (2015)	Analisis Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi dan Kultur Organisasi Terhadap Hubungan Antara <i>Total Quality Management</i> dan Kinerja Manajerial.	Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi, Kultur Organisasi, <i>Total Quality Management</i> , Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kultur organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6.	Devi Rahmi Utari (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial	<i>Total Quality Management</i> , Pengendalian Personal, Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, pengendalian personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
7.	Steffi Sigilipu (2013)	Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen, Sistem Pengukuran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen

		Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	Kinerja, Kinerja Manajerial	berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
8.	Rosfariana Marbun (2017)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	<i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
9.	Rahmi Handayani (2014)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial	Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, Kepuasan Kerja, Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> , budaya organisasi, pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja berpengaruh

				terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial
10.	Arifin Idrus (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , dan <i>Profit Center</i> Terhadap Hubungan Antara <i>Total Quality Management</i> dan Kinerja Manajerial	Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> , <i>Profit Center</i> , <i>Total Quality Management</i> , Kinerja Manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara tqm dan kinerja manajerial, sistem <i>reward</i> mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara tqm dan kinerja manajerial, <i>profit center</i> mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan tqm dan kinerja manajerial

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas terbaik. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat perubahannya. TQM merupakan konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. TQM merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya.

Menurut Devi Rahmi Utari (2013) bahwa :

“TQM merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer menetapkan dan mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, manajer menghasilkan kinerja manajerial dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang yang berada dalam wewenangnya. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan. TQM membutuhkan perubahan dasar falsafah dari setiap orang dalam perusahaan terutama manajer.”

Menurut Febri Rahmi, Chronika Manurung (2015) bahwa :

“Dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya menggunakan TQM. dalam hal ini dengan menggunakan TQM maka dapat memberikan improvisasi terhadap kinerja

manajerial. Menurut *International Organization of Standardization (ISO)*, TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.”

Menurut Rian Angelina (2012) bahwa :

“Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dengan adanya TQM 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.”

2.2.2 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Dimoderisasi Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliuti rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial

Menurut Desi Lesmana (2011) bahwa :

“Kren (1992) menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial.”

Menurut Steffi Sigilipu (2013) bahwa :

“Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena itu informasi yang dihasilkan harus efektif dan efisien. Keefektifan suatu informasi tergantung dari cara penyampaian kepada pimpinan, yang menampung setiap informasi dan kemudian akan diolah menjadi informasi yang berguna dalam menilai kinerja manajerial.”

Menurut Sudjono, Dona Primasari, Wdyahayu W.K (2012) bahwa :

“Sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerjanya. Hall (2004) berargumen bahwa sistem pengukuran kinerja dapat menambah motivasi instrinsik dengan cara meningkatkan pemberdayaan psikologis dari manajer dan akan meningkatkan kinerja manajerialnya. Marshall *et.al* (1999) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai perkembangan indikator dan proses pengumpulan data yang dapat menjelaskan, melaporkan dan menganalisa sebuah kinerja.”

2.2.3 Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Dimoderisasi Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan dalam mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Semakin besar penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya maka perusahaan pun akan mendapatkan timbal balik dari karyawannya yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Menurut Rosfariana Marbun (2017) bahwa :

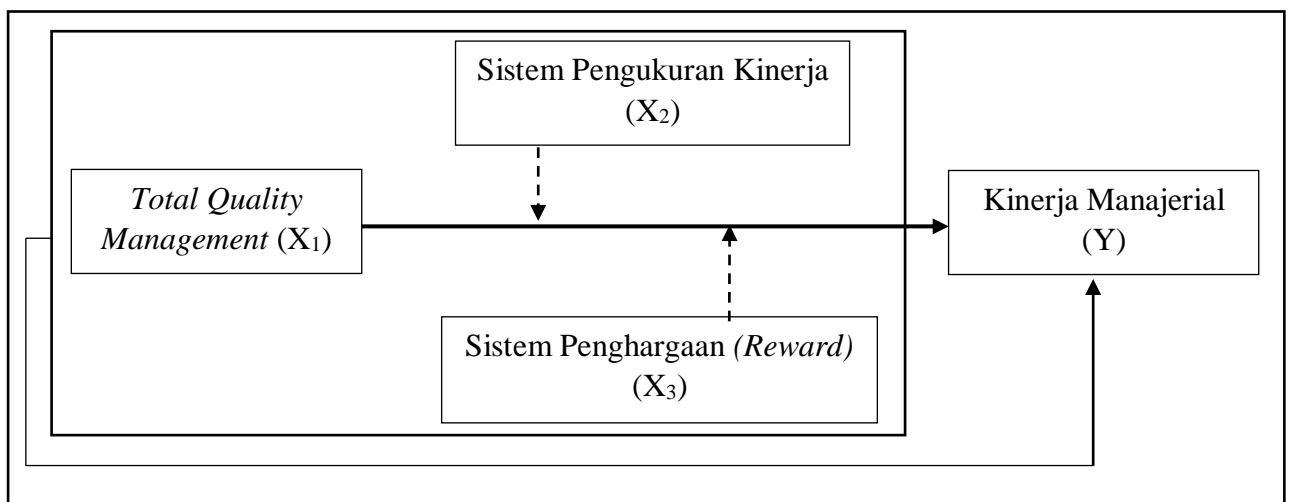
“Sistem reward berfungsi sebagai pemotivasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Reward dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lainnya. Sehingga dengan adanya reward para manajerial dapat meningkatkan kinerja manajerialnya.”

Menurut Rahmi Handayani (2014) bahwa :

“Sistem reward digunakan sebagai salah satu alat pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian serta menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Apabila terjalin kerjasama antara staf dan pimpinan dapat menghasilkan kinerja manajerial yang baik.”

Menurut Rian Angelina (2012) bahwa :

“Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya.”



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:96) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.” Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. H₁ : *Total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. H₂ : Sistem pengukuran kinerja memperkuat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.
3. H₃ : Sistem penghargaan memperkuat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.
4. H₄ : *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial