

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management*

2.1.1.1 Pengertian *Total Quality Management*

Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk semakin kecil, atau dapat dikatakan kerusakan produk cenderung tidak ada, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan lagi untuk memperbaiki produk, dimana menjadikan beban biaya produksi lebih kecil dan perusahaan mendapatkan laba menjadi lebih tinggi serta konsumen puas terhadap kualitas produk. Dengan itu, konsep *Total Quality Management* (TQM) tersebut menjelaskan bahwa perusahaan harus dapat mengendalikan dan memerlukan keterlibatan dari komponen perusahaan. Diharapkan perusahaan yang menerapkan TQM mampu meningkatkan kualitas dan berdaya saing, dimana kini perusahaan menghadapi persaingan global.

Lebih jelasnya mengenai TQM, berikut ini dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai pengertian TQM. TQM menurut Tjiptono dan Diana (2003:11) adalah sebagai berikut :

“TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjelaskan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”.

Menurut Simamora (2012:28) adalah :

“TQM atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional di mana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan”.

Menurut Thomas Sumarsan (2013:185) adalah :

“TQM merupakan suatu penerapan metode dengan budaya, sikap dan struktur organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus menerus terhadap produk dan jasa yang diproduksi dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan dan cacat”.

Menurut Nasution (2010:22) adalah :

“TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

2.1.1.2 Unsur-unsur Penerapan *Total Quality Management*

Penelitian Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Tjiptono dan Diana (2003:15) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkannya yaitu sebagai berikut :

“1. Fokus pada pelanggan

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

Berikut penjelasan dari masing-masing unsur penerapan TQM :

1. Fokus kepada pelanggan

Dalam TQM baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi harus memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti semua karyawan yang berada pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perpektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan baik.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam pendekatan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru, dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama team, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat dijalankan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada satu tujuan yang sama.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM . Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *costumer value*.

2.1.1.3 Elemen-elemen Penerapan *Total Quality Management*

Dalam melaksanakan filosofi TQM selain harus memperhatikan masalah perubahan budaya yang akan terjadi dengan penerapan TQM tersebut, dan perusahaan harus juga memperhatikan elemen-elemen penting dalam penerapan

atau pelaksanaan TQM. Menurut Oakland, (Ariani, 2002) elemen-elemen penting dalam penerapan TQM adalah :

1. Kepimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*)
2. Keterlibatan penuh seluruh karyawan (*full employee involvement*)
3. Perencanaan yang baik (*good planning*)
4. Strategi pelaksanaan (*implementation strategy*)
5. Pengukuran dan evaluasi (*measurement and evaluation*)
6. Pengendalian dan perbaikan (*control and improvement*)
7. Mencapai dan mempertahankan standar kesempurnaan (*achieving and maintaining standard of excellence*).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan yang digunakan dalam meningkatkan kualitas yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan mengenai produk, sumber daya hingga lingkungan usaha itu sendiri.

2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang akan dilakukan oleh manajemen dibawahnya. Komunikasi antara manejer dengan bawahan dalam hal bertukar informasi sangat menunjang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi. Adapun definisi sistem pengukuran kinerja menurut beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Whittaker dalam Moehariono (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 Halim, dkk (2009:207) adalah :

“Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011:169) adalah :

“Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme perbaikan lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan suatu strategi dalam bisnis.

2.1.2.2 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Halim dan Tjahjono (2000:1) manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan 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 pelatihan, 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*.

Pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:354)

dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Berikut penjelasan dari masing-masing tujuan pengukuran kinerja di atas :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Hal ini dikarenakan motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.

Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar dapat memotivasi

personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.

Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program pelatihan personel jika perusahaan mengadakan pelatihan bidang pemasaran bagi personel yang kuat dibidang pemasaran, namun lemah dibidang keuangan.

4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Hal ini dikarenakan untuk mendistribusi penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.1.2.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2007 : 360), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Memotivasi personel yang lalai mencapai sasaran organisasi dan lalai mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.
2. Untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009:121) 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.”

2.1.2.4 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam yang dikutip oleh Wibowo (2011: 233) dalam bukunya “*Manajemen Kinerja*”, yaitu :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasikan tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat Komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

2.1.2.5 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.

2.1.3 Sistem Reward

2.1.3.1 Pengertian Sistem Reward

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain. Adapun definisi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Mintje (2013:55) adalah :

“Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik”.

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2011: 83) adalah :

“Sistem *Reward* atau penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer. Kompetensi merupakan faktor yang penting untuk dapat menarik, memelihara, maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasi, baik bersifat finansial maupun non finansial”.

Menurut Siswanto (1989) dalam Halim dan Tjahjono (2000: 223) bahwa :

“Kompensasi atau *reward* adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang”.

2.1.3.2 Karakteristik Sistem *Reward*

Simamora (2012:144) menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik tersebut adalah:

- “1. Arti penting
2. Fleksibilitas
3. Frekwensi
4. Visibilitas
5. Biaya”.

2.1.3.3 Tujuan Sistem *Reward*

Menurut Schuler dan Jackson (1999) dalam Muljani (2002) kompensasi atau *reward* dapat digunakan untuk:

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan
2. Mempertahankan karyawan yang baik
3. Meraih keunggulan kompetitif
4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum
6. Memudahkan sasaran strategis
7. Mengokohkan dan menentukan struktur

Berikut penjelasan dari masing-masing tujuan sistem *reward* di atas :

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

2. Mempertahankan karyawan yang baik

Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu

agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

3. Meraih keunggulan kompetitif

Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum

Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.

6. Memudahkan sasaran strategis

Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.

7. Mengokohkan dan menentukan struktur

Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktifitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha.

Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan

untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan

2.1.3.4 Penggolongan Sistem *Reward*

Secara umumnya, *reward* (penghargaan) dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu: penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu (Mulyadi dan Setyawan, 2001:355).

Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan beberapa teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi terbaik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personal baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun yang berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa kenaikan gaji, pembagian laba, dan pemberian bonus yang didasarkan pada kinerja personal. Kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti sebuah asuransi. Kompensasi non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355), untuk memotivasi personel dalam menghasilkan kinerja terbaik perusahaan perlu

mendesain sistem penghargaan yang mampu menumbuhkan semangat personel dalam menghasilkan kinerja baik dalam hal keuangan maupun non keuangan.

2.1.4 Profit Center

2.1.4.1 Pengertian Profit Center

Pengertian *Profit Center* Menurut Thomas Sumarsan (2017) adalah :

“Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pengukuran prestasi pusat laba ditekankan pada laba yang berhasil dicapai. Semakin baik laba yang dicapai, maka semakin baik pula prestasi pusat laba tersebut”.

Menurut Badewin (2015) adalah :

“Pusat laba (*Profit Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya yang menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi”.

2.1.4.2 Metode Pengukuran Kinerja Profit Center

Supriyono (2000: 396) menyatakan pengukuran kinerja *profit center* menggunakan dua macam cara yaitu:

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

2.1.4.3 Manfaat *Profit Center*

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

1. Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik kepuasan.
2. Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
3. Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi kepada hal-hal yang lebih luas.
4. Karena *profit center* serupa dengan perusahaan yang *independen*, maka *profit center* memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajer umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
5. Kesadaran laba (*profit consciousness*) dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
6. *Profit center* memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak mengenai *profitabilitas* dari komponen-komponen indikator individual perusahaan.
7. Karena *output* yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat *responsive* terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

2.1.4.4 Keterbatasan *Profit Center*

Menjadikan unit organisasi sebagai *profit center* juga memberikan keterbatasan sebagai berikut:

1. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk mengendalikan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
2. Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik daripada manajer pusat pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.
3. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat, dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.
4. Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain. Peningkatan laba untuk satu manajer

dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi yang seperti ini, seorang manajer dapat saja gagal dalam memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya, menimbun pegawai atau peralatan yang akan lebih baik, dari sudut pandang seluruh perusahaan, jika digunakan ke unit lain atau membuat keputusan produksi yang memiliki konsekuensi biaya yang tidak diinginkan bagi unit lain.

5. *Divisionalisasi* dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas di setiap pusat laba.
6. Para manajer yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
8. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang.
9. Tidak adanya sistem yang memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

2.1.5 Kinerja Manajerial

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam perusahaan. Adapun beberapa definisi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Mulyadi (2007:159) adalah :

“Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan

melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut”.

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”.

Mahoney et al (1963) dalam Maya (2009) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Widarjono (2007:289) menyatakan bahwa :

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

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan gambaran tingkat pencapaian oleh seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Kegiatan Personal dari Kinerja Manajerial

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Wibowo (2011) menyatakan, Kinerja personel meliputi delapan dimensi, yaitu:

- “ 1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Evaluasi
4. Pengkoordinasi
5. Pengawasan (supervisi)
6. Pengaturan staf (*staffing*)
7. Negosiasi
8. Perwakilan (representatif)”.

Berikut penjelasan dari masing-masing dimensi kinerja personal di atas :

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran perancang prosedur, dan pemograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

4. Pengkoordinasi

Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

5. Pengawasan (supervisi)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan staf (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja disuatu bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan serta tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (representatif)

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.5.3 Parameter Kinerja Manajerial

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

Menurut Mangkunegara (2009 : 67) parameter variabel kinerja adalah sebagai berikut :

- “1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas biaya
5. Kebutuhan akan pengawasan
6. Hubungan antar perseorangan”.

Berikut penjelasan dari masing-masing parameter variabel kinerja di atas :

1. Kualitas kerja.

Kualitas (*Quality*), yaitu merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna

Indikator variabel kualitas kerja meliputi:

- a. Hasil kerja berupa pelayanan memuaskan dan terjamin mutunya.

- b. Dalam bekerja selalu mengikuti mode kerja yang bermutu.
- c. Kualitas kerja yang meningkat

2. Kuantitas kerja

Kuantitas (*Quantity*), yaitu merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

Indikator variabel kuantitas kerja meliputi :

- a. Bekerja sesuai dengan prosedur
- b. Bekerja sesuai target
- c. Bekerja melampaui target

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu (*timelinnnes*), yaitu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

Indikator ketepatan waktu meliputi :

- a. Mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan
- b. Pola kerja dalam mengerjakan tugas rutin
- c. Ritme kerja dalam mengerjakan tugas mendadak

4. Efektifitas biaya

Efektivitas biaya (*cost effectiveness*), yaitu merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

Indikator efektifitas biaya meliputi

- a. Bekerja mengedepankan efisiensi biaya.
- b. Bekerja mengedepankan efektifitas biaya
- c. Bekerja dengan meminimalisir resiko

5. Kebutuhan akan pengawasan

Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produksi tidak mengalami kerugian.

Indikator kebutuhan akan pengawasan meliputi

- a. Mampu bekerja tanpa membutuhkan bantuan pengawasan
- b. Patuh terhadap tata tertib yang ditetapkan perusahaan
- c. Bekerja penuh tanggung jawab
- d. Bersedia dikritik
- e. Mampu memperbaiki setiap kesalahan

6. Hubungan antar perseorangan

Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal impact*), yaitu merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan yang lain, dan juga pada bawahan.

Indikator hubungan antar perseorangan meliputi

- a. Mampu bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Memperbaiki sinergi antar karyawan dalam segala bidang
- c. Ada sinergi antar bagian dalam segala bidang
- d. Bersedia bekerja dengan siapapun dalam organisasi

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Laiya, Jan, dan Pondaag (2018)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado.	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Ralahallo dan Pattipeiluhu (2017)	analisis pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial pada Pemuda Bakery and Cake di kota Ambon.	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3.	Lubis (2008)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating.	a. Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial b. Variabel sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4.	Jusuf (2013)	Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial.	a. Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial b. Variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan c. Sistem <i>reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
5.	Parwitasari dan Wirasedana (2018)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan <i>Reward</i> sebagai Variabel Moderasi.	a. Variabel TQM dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Variabel sistem <i>reward</i> memoderasi pengaruh TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Bersambung pada halaman berikutnya

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Darmawan dan Teri (2017)	<i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Moderating.	a. TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. b. Sistem Pengukuran Kinerja memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.
7.	Ramadani dan Prayudiawan (2014)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial Dengan <i>Profit Center</i> sebagai Variabel Moderating.	a. TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial b. Sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial c. TQM dan sistem <i>reward</i> secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial d. TQM dan sistem <i>reward</i> secara bersama-sama dengan <i>profit center</i> sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap kinerja manajerial
8.	Astuti (2019)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan serta Perilaku Manajer sebagai Variabel Moderating.	a. Terdapat pengaruh signifikan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial b. Tidak ada pengaruh interaksi antara TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial c. Ada pengaruh negative namun signifikan interaksi antara TQM dan perilaku manajer terhadap kinerja manajerial

Bersambung pada halaman berikutnya

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
9.	Afif (2015)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating.	<ul style="list-style-type: none"> a. TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial b. Sistem pengukuran kinerja tidak memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial c. Sistem penghargaan memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial
10.	Islami (2014)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem <i>Reward</i> dan <i>Profit Center</i> Terhadap Hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dengan Kinerja Manajerial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial b. Sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Setiap organisasi bisnis dan non bisnis (nirlaba) tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan mutu yang bagus maka organisasi akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan pelanggan. Banyak organisasi menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Dalam hal ini peningkatan laba diartikan sebagai peningkatan suatu kinerja itu sendiri.

Dengan perkembangan dunia bisnis, perusahaan harus mampu melihat orientasi pada masa depan, informasi harus fleksibel dalam menyediakan data

apapun yang relevan untuk setiap pengambilan keputusan. Untuk itu dalam pelaksanaannya, perusahaan memerlukan suatu teknis akuntansi manajerial, salah satunya adalah *Total Quality Management* (TQM).

Menurut Muslikun, Riana dan Sutono (2015) untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka organisasi perlu menggunakan suatu teknik *Total Quality Management* (TQM). Apabila organisasi menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba akan meningkat. Dengan kata lain peningkatan laba tersebut dinyatakan sebagai peningkatan kinerja manajerial.

Menurut Manurung (2015) 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.

Penelitian Jusuf (2013) menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) meningkatkan kinerja perusahaan yang berfokus pada kepuasan konsumen sehingga menghasilkan keuntungan yang signifikan.

2.2.2 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi

Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Menurut Sudjono, Dona Primasari, Widyahayu W.K (2012) sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerjanya.

Penelitian Darmawan dan Teri (2017) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Begitu juga penelitian Islami (2014) dan Astuti (2019) menunjukkan sistem pengukuran kinerja memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

2.2.3 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Moderasi

Sistem *reward* 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.

Penelitian Afif (2015) menyatakan penerapan TQM dengan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Begitu juga penelitian Putro (2010) yang menyatakan adanya pengaruh antara interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial dimana TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

2.2.4 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan *Profit Center* Sebagai Variabel Moderasi

Adanya *profit center* akan memberikan keuntungan bagi manajer yakni *profit center* merupakan tempat pelatihan yang baik untuk menjadi seorang manajer yang andal karena *profit center* hampir sama dengan perusahaan yang berdiri sendiri (Halim dan Tjahjono, 2000: 90). Kesadaran laba lebih meningkat karena manajer divisi benar-benar bertanggung jawab untuk meningkatkan laba divisinya karena nantinya merupakan ukuran prestasi bagi manajer.

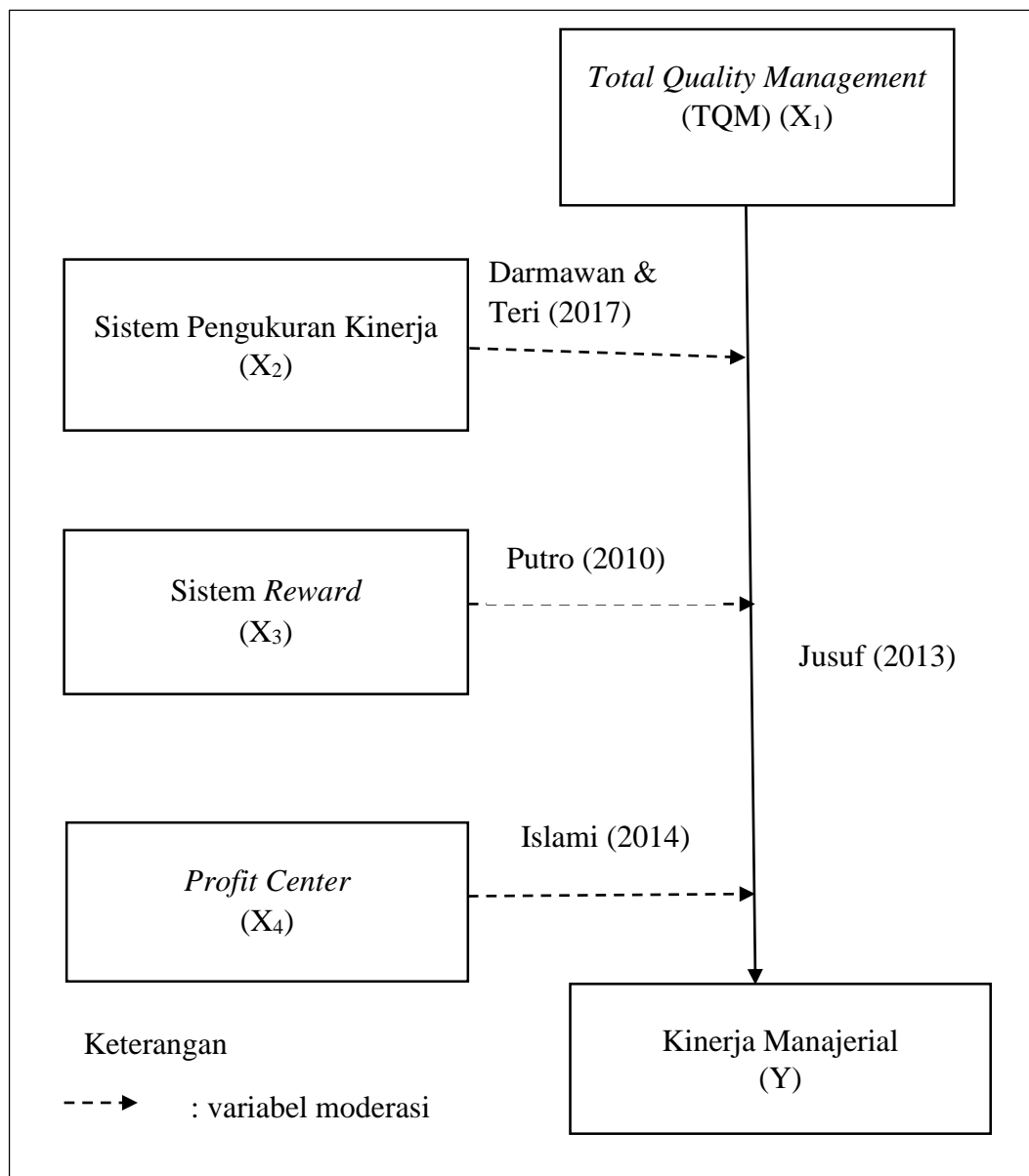
Kaliel (2000) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa melalui pendekatan *profit center*, maka akan mendapatkan kejelasan informasi manajemen, dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan operasional, serta dapat merencanakan dan menerapkan tindakan langsung untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan metoda pengukuran *profit center* menggunakan pengukuran kinerja manajemen yang menekankan pada penilaian seberapa baik manajer suatu pusat pertanggungjawaban bekerja. Hasil temuannya menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan *profit center* terhadap kinerja manajerial.

Penelitian Islami (2014) menyatakan bahwa *profit center* memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan dengan dibentuknya *profit center* pada perusahaan maka kesadaran akan laba akan meningkat karena manajer divisi benar-benar bertanggung jawab untuk meningkatkan laba divisinya. Begitu juga penelitian Ramadani dan Prayudiawan

(2014) menunjukkan bahwa *profit center* memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka variabel terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu : “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran kinerja, Sistem *Reward*, dan *Profit Center* Sebagai Variabel Moderasi Pada Enam Perusahaan Manufaktur Tekstil di Bandung”. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 = Terdapat pengaruh positif TQM terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 2 = Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi.

Hipotesis 3 = Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi.

Hipotesis 4 = Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan *profit center* sebagai variabel moderasi.