

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001:4).

Total Quality Management juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005: 22).

Tujuan utama Total Quality Management adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai Total Quality Management. Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan. Filosofi dari Total Quality Management sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya

menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (zero-defect), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu.

Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas. Total Quality Management juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses Total Quality Management memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

Tujuan utama total quality management adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha, 2008:4). Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi.

Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan. Yamit (2004) dalam Hastuti (2009:13) menegaskan, agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu

komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (fasilitator) program Total Quality Management, melakukan benchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan Total Quality Management, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program Total Quality Management.

1. Karakteristik Total Quality Management

Ada sepuluh karakteristik Total Quality Management yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan Total Quality Management harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan

pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini 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 (Teamwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki 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.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. 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. 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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar 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

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2. Konsep Total Quality Management

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

1. Strategi Nilai Pelanggan

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

2. Sistem Organisasional

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

3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan

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

3. Prinsip Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunnel (dalam Nasution, 2005:30), ada empat prinsip utama dalam Total Quality Management. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang

diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap Setiap Orang

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

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (prioritization), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan

demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

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

4. Manfaat Penerapan Total Quality Management

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas.

Supratinigrum dan Zulaikha (2003) menemukan adanya hubungan positif antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. Ia menyimpulkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, TQM merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan Total Quality Management memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan. Keuntungan

yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Menurut Nastiji Mintje (2013), hubungan negatif antara TQM dengan Kinerja Manajerial dapat terjadi akibat total quality management tidak diterapkan secara maksimal sehingga berdampak menurunnya kinerja manajerial.

Gambar 2.1 Berikut adalah suatu model kualitas laba yang menunjukkan interaksi berbagai faktor. Sisi sebelah kiri adalah faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kebijakan, program, dan prosedur kualitas perusahaan (Nasution, 2005:42).



(Sumber: Nasution 2001:42)

5. Elemen Pendukung TQM

Menurut Natha (2008:6), agar sukses dalam menerapkan TQM, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu: (1) Etika, (2) Integritas, (3) Kepercayaan (4) Pendidikan dan Pelatihan (5) Kerjasama Tim, (6) Kepemimpinan (7) Komunikasi, dan (8) Penghargaan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Etika

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ini seperti dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2. Integritas

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3. Kepercayaan

Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh

dari semua anggota organisasi. Ia memperkenalkan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk TQM.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada benchmarking, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan.

5. Kerjasama Tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

7. Komunikasi

Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. Total Quality Management yang sukses menuntut komunikasi dengan dan/atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga

pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses Total Quality Management. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

8. Penghargaan

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ini sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian - pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para kontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan-diri, produktifitas, mutu dan jumlah karya yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika

saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontibutor tersebut.

B. Sistem Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Anthony et al. (1995) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:20) menyatakan bahwa, “Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of the organization’s other stakeholders”. Dimana maksud pernyataan diatas adalah “Pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses (rantai nilai) dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memenuhi persyaratan organisasi stakeholder lainnya”. Horngren et al. (1996) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:20) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa; rasional, objektif dan dapat diukur; serta dipergunakan secara konsisten dan teratur. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila

hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

Horngren and Foster (1991) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:21) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu: Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.

1. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
2. Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Horngren dan Datar (1994) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:21) menemukan adanya hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. Ia menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik diterapkan secara konsisten dan aktif sehingga meningkatkan kinerja manajerial yang baik. Menurut Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan karena perbedaan obyek perusahaan yang berbeda, dimana obyek penelitiannya memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga kemungkinan dibutuhkan sistem pengukuran yang berbeda

2. Konsep Penilaian dalam Sistem Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353).

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk mendapatkan penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353).

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:354) dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

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.

4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif

Menurut Simamora (2004:399) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
2. Pengharapan kinerja
3. Fokus pada perilaku yang terobsesi
4. Sensitivitas
5. Standarisasi
6. Sokongan manajemen atau karyawan
7. Keandalan dan validitas
8. Penilaian yang berbobot
9. Komunikasi terbuka dan

10. Kemampuserimaan (acceptability)

C. Sistem Penghargaan (Reward)

1. Pengertian Penghargaan (reward)

Sistem penghargaan (reward) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. Menurut Simamora (2004:445) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional dan klerikal.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya. Sistem reward berfungsi sebagai pemotivasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Reward dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan

yang lain. Sistem penghargaan berbasis kinerja (Mulyadi dan Setyawan,2001:352) merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut diperkerjakannya knowledge workers yaitu tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja personil dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil.

2. Penerapan Sistem Penghargaan

Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja (Mulyadi dan Setyawan, 2001:359) dilakukan melalui empat langkah yaitu:

1. Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
2. Penetapan faktor faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis.
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan perusahaan.
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.Sedangkan pendistribusian penghargaan dilaksanakan melalui tigatahap yaitu:
 - a. Penetapan sistem penghargaan
 - b. Penilaian kinerja

c. Pendistribusian penghargaan

3. Kriteria untuk Mengevaluasi Sistem Penghargaan

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

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima.
2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima
4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat
5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang
6. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien (Mulyadi dan Setyawan, 2001:369).

4. Tujuan Sistem Penghargaan (Kompensasi)

Menurut Schuler dan Jackson (1999:87) kompensasi dapat digunakan untuk:

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.

Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) menemukan adanya hubungan positif antara sistem penghargaan dengan kinerja manajerial dikarenakan penerapan sistem penghargaan dilakukan secara tepat dan adil kepada para staf ataupun seluruh karyawan perusahaan. Sedangkan hasil penelitian Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

karena sistem penghargaan tidak dilaksanakan dengan baik dan tepat sehingga menurunnya kualitas kinerja manajerial.

D. Kinerja Manajerial

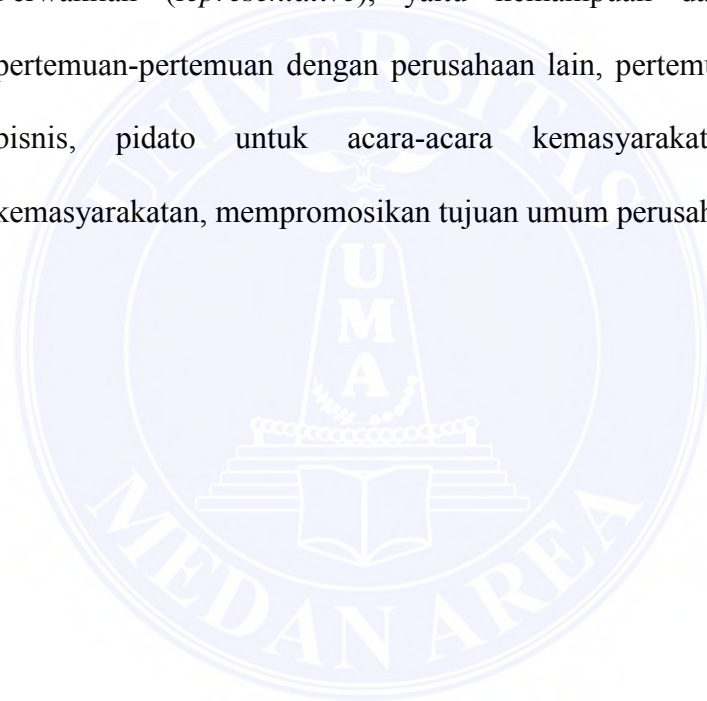
Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan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

Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listiningsih (2005:568) menyatakan kinerja (*performance*) 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. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain sebagainya. 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 (Rahman dkk, 2007:6). Narsa dan Yuniawati (2003:24) menyatakan kinerja manajerial adalah adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (*supervision*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin 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 dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (*representative*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.



E. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

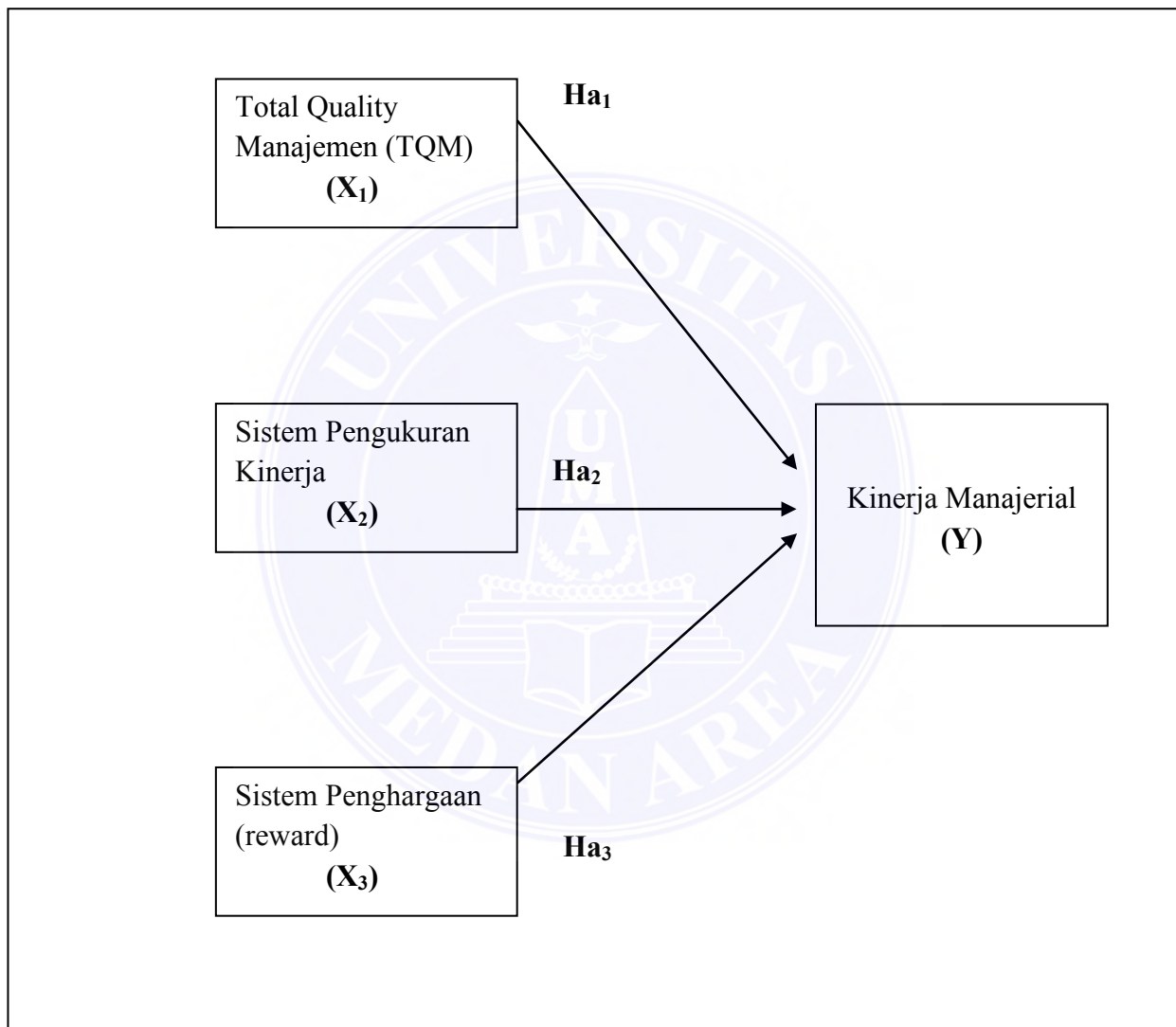
NO	JUDUL PENELITIAN, TAHUN	VARIABEL PENDUKUNG				VARIABEL LAIN	ALAT ANALISIS	HASIL
		TQM	SPK	SP	KM			
		(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(Y)			
1	Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem <i>Reward</i> sebagai Variabel Moderating (Suprانتiningrum dan Zulaikha, 2003)	v	v	v	V	-	Analisis Regresi Berganda Sampel: 79 Responden	<ol style="list-style-type: none"> 1. TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3. sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.	Pengaruh Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja (Narsa dan Yuniawati, 2003)	V	v	v	V	-	Analisis Regresi Berganda Sampel : Senior Manajer dan Staff dengan responden 54 orang	1. TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. 2. Sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3. Secara simultan semua variabel diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap TQM dan Kinerja Manajerial (Dady Mairuhu, 2003)	V	-	-	V	Kepuasan Kerja	Analisis Regresi: MRA Sampel: 125 Orang	1. Hipotesis 1 dan 3 tidak signifikan dari ke 5 hipotesis dalam implementasi TQM terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1 : Tabel Penelitian Terdahulu

F. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teoritis dari penerapan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2.Hubungan varibel dengan kinerja manajerial

Sumber: diolah dari (Hasanah,Hikmah.2013)

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Hipotesis I

Ha₁ : Penerapan Total Quality Management berpengaruh signifikan (+) terhadap kinerja manajerial.

Ho₁ : Penerapan Total Quality Management tidak berpengaruh signifikan (-) terhadap kinerja manajerial

Hipotesis II

Ha₂ : Penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan (+) terhadap kinerja manajerial.

Ho₂ : Penerapan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan (-) terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis III

Ha₃ : Penerapan sistem penghargaan berpengaruh signifikan (+) terhadap kinerja manajerial.

Ho₃ : Penerapan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan (-) terhadap kinerja manajerial