

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentu tidak lepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki keterkaitan yang sama beserta persamaan maupun perbedaan dalam objek yang akan diteliti.

1. Intan Ratna Dewi (2013)

Tujuan dari penelitian ini adalah pengaruh penerapan kerja TQM terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan, pengaruh sistem pengukuran kerja pada kinerja manajerial, serta pengaruh sistem reward (penghargaan) terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah kinerja manajerial. Sedangkan sistem dependennya adalah penerapan TQM, Sistem pengukuran kerja berdasarkan multikultural, dan sistem penghargaan (reward). Sampel yang digunakan adalah industri perhotelan berbintang 5 yang ada di Kota Padang dan Bukittinggi sebanyak 12 hotel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Intan Ratna Dewi (2013) adalah Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi. Yang kedua, Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi. Yang terakhir, Penerapan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel dependen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* serta Sistem Penghargaan (reward) yang menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan pengujian hipotesis untuk menguji beberapa variabel independen/bebas terhadap variabel dependen/terikat.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Sampel yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan populasi industri hotel kelas bintang lima sebanyak yang tersedia di Kota Padang, Sumatera Barat. Sedangkan, peneliti sekarang adalah menggunakan populasi perusahaan manufaktur yang besar di Surabaya, Jawa Timur. Variabel independen yang digunakan oleh peneliti sebelumnya, salah satunya ada sistem pengukuran kerja. Sedangkan, peneliti sekarang tidak menggunakan sistem pengukuran kerja dalam mengambil suatu keputusan.

2. Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah Menganalisis penerapan Total Quality Management (TQM) pada PT. PLN (persero) cabang Bangkinang, Menganalisis kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) cabang Bangkinang, Menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) cabang Bangkinang. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah kinerja karyawan. Sedangkan sistem dependennya adalah penerapan Time Quality Management. Sampel yang digunakan adalah perusahaan PT PLN PERSERO cabang Bakinang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015) adalah total quality management berpengaruh kinerja karyawan PT. PLN (Persero) cabang Bangkinang

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan pengujian hipotesis untuk menguji beberapa variabel independen/bebas terhadap variabel dependen/terikat.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Sampel yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan populasi karyawan perusahaan PT PLN Persero cabang Bakinang. Sedangkan, peneliti

sekarang adalah menggunakan populasi perusahaan PT UNILEVER INDONESIA yang berada di Surabaya, Jawa Timur. Alat pengujian hipotesis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan SPSS 17. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan SMART PLS. Variabel independen dari peneliti sebelumnya adalah hanya menggunakan Time Quality Management. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan dua variabel yaitu Time Quality Management dan Sistem Penghargaan (reward)

3. Yenni Carolina (2012)

Tujuan dari penelitian ini adalah Menganalisis pengaruh penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan dan pengaruh budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel pemoderasi. Variabel independennya adalah kinerja perusahaan. Untuk variabel dependennya adalah penerapan Total Quality Management dan komitmen organisasi. Variabel pemoderasinya adalah budaya organisasi. Sampel yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang ada di Jawa Barat yang listing di Bursa Efek sebanyak 32 perusahaan dengan memiliki nilai positif pada Return on Asset. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa atau OLS. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yenni Carolina (2012) adalah penerapan TQM dan komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja

perusahaan. Budaya organisasi yang dimana sebagai variabel pemoderasi, berpengaruh diantara hubungan penerapan TQM, organisasi komitmen, dan kinerja perusahaan

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan sampel dari perusahaan manufaktur yang memiliki listing di BEI

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel pemoderasi yaitu budaya organisasi. Sedangkan, peneliti sekarang tidak menggunakan variabel pemoderasi dalam penelitiannya. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu menggunakan 32 perusahaan manufaktur. Sedangkan, peneliti sekarang hanya menggunakan 1 perusahaan manufaktur.

4. I Made Narsa (2007)

Tujuan dari penelitian ini adalah menginvestigasi apakah kinerja manajerial dipengaruhi oleh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah kinerja manajerial. Untuk variabel dependennya adalah penerapan Total Quality

Management, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (reward). Sampel yang digunakan adalah mahasiswa magister manajemen dari perguruan tinggi di Jogjakarta yang sudah bekerja dalam bidang staf (manajemen) dari perusahaan yang menduduki jabatan mulai dari supervisor sampai top manajemen yang menempuh pendidikan yang sama. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi dan analisis variansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh I Made Narsa (2007) adalah bahwa sistem pengukuran kinerja, penerapan total quality management, dan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Demikian pula interaksi antara total pengendalian manajemen dengan sistem pengukuran kinerja, tetapi interaksi antara sistem penghargaan dengan total quality manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan sampel dari perusahaan manufaktur yang memiliki listing di BEI

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel pemoderasi yaitu budaya organisasi. Sedangkan, peneliti sekarang tidak menggunakan variabel pemoderasi dalam penelitiannya. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu

menggunakan 32 perusahaan manufaktur. Sedangkan, peneliti sekarang hanya menggunakan 1 perusahaan manufaktur.

5. Jens J. Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard-Park (2006)

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis prinsip dan hasil produksi ramping dan membandingkan filosofi produksi ramping dengan proses kualitas enam sigma dan prinsip manajemen kualitas total (TQM). Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah produksi ramping atau yang sering disebut *lean production*. Untuk variabel dependennya adalah penerapan Total Quality Management, kualitas enam sigma, dan budaya perusahaan. Sampel yang digunakan adalah salah satu perusahaan manufaktur yang ada di Jepang dan mengambil salah satu fenomena kasus yaitu Kasus Denmark. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi linear berganda dan analisis komparatif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jens J. Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard-Park (2006) adalah bahwa filosofi produksi ramping dan langkah-langkah enam sigma pada dasarnya sama dan keduanya telah dikembangkan dari akar yang sama - praktik TQM Jepang. Proses perbaikan dari six sigma, proses DMAIC, dapat dianggap sebagai versi singkat dari Kisah Kualitas, yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1960-an sebagai standar untuk presentasi lingkaran-QC. Kami menyimpulkan bahwa peta jalan produksi ramping dan kualitas enam sigma adalah contoh peta jalan TQM alternatif baru. Kami juga menyimpulkan bahwa terutama dengan produksi yang

ramping dan kualitas enam sigma tampaknya terlalu banyak fokus pada pelatihan orang dalam alat dan teknik dan pada saat yang sama terlalu sedikit fokus pada pemahaman faktor manusia, yaitu bagaimana membangun budaya perusahaan yang tepat.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan sampel dari perusahaan manufaktur.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel dependen *lean production*. Sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel dependen kinerja manajerial. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu selain menggunakan perusahaan manufaktur, mereka menggunakan contoh studi kasus Kasus Denmark yaitu hierarki limbah yang terjadi pada perusahaan manufaktur di bidang pembuatan kertas pada tahun 1999. Sedangkan, peneliti sekarang hanya menggunakan perusahaan manufaktur.

6. Ismail Salaheldin (2008)

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan implementasi Total Quality Management, untuk mengevaluasi dampaknya pada tindakan utama seperti yang diungkapkan oleh kinerja operasional

dan tindakan sekunder seperti yang diungkapkan oleh kinerja organisasi, dan untuk mengetahui pengaruh kinerja operasional terhadap kinerja organisasi usaha kecil dan menengah (UKM) di sektor industri Qatar menggunakan pendekatan pemodelan persamaan terstruktur (SEM). Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah Total Quality Management. Untuk variable dependennya adalah kinerja UKM. Sampel yang digunakan adalah Kuesioner dirancang dan didistribusikan ke 297 UKM di Sektor industri Qatar. Dari 297 kuesioner yang diposting, total 139 telah dikembalikan dan digunakan menguji model teoritis. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail Salaheldin (2007) adalah UKM manajer perlu menyadari bahwa faktor penentu keberhasilan implementasi Total Quality Management harus dilaksanakan secara holistik (suatu cara pandang yang menyatakan bahwa keseluruhan sebagai satu kesatuan lebih penting dari pada bagian-bagiannya), daripada secara bertahap untuk mendapatkan potensi penuh dari praktik TQM.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan uji hipotesis regresi linear berganda.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel independen performa UKM. Sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel independen kinerja manajerial. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu menggunakan industri UKM di Qatar dengan cara menggunakan kuesioner. Sedangkan peneliti sekarang menggunakan perusahaan manufaktur secara studi empiris.

7. Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim (2006)

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan faktor kritis kualitas total manajemen (TQM) dan untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja organisasi UKM yang beroperasi di Industri tekstil Turki. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah kinerja organisasi UKM. Untuk variabel dependennya adalah faktor kritis kualitas penerapan Total Quality Management. Sampel yang digunakan adalah membuat sendiri kuesioner yang dibagikan kepada 500 UKM industri tekstil di kota Istanbul di Turki dipilih secara acak dari database Administrasi Bisnis Kecil Turki (KOSGEB). Dari 500 kuesioner diposting, total 163 kuesioner yang merespon. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi linear berganda dan analisis komponen utama. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim (2006) adalah pengaruh tidak langsung dari faktor kritis TQM kinerja keuangan yang dimediasi

oleh kinerja non-keuangan memiliki pengaruh lebih dari pengaruh langsung dari faktor kritis TQM terhadap kinerja keuangan.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan uji hipotesis regresi linear berganda

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja keuangan. Sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel dependen kinerja manajerial. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu menggunakan kuesioner terhadap 500 perusahaan industri tekstile di Turki. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan studi empiris terhadap satu perusahaan manufaktur di Surabaya. Dalam pengujian hipotesis, peneliti terdahulu menggunakan LISREL software package. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan SMART PLS sebagai pengujian hipotesis.

8. Hatane Samuel (2003)

Tujuan dari penelitian ini adalah evaluasi penerapan program TQM yang dijalankan oleh Pabrik Gula (PG) Candi Baru Sidoarjo melalui Gugus Kendali Mutu (GKM), yang merupakan suatu pendekatan dalam mewujudkan pemberdayaan karyawan, yang pada tingkat berbeda memiliki persepsi tentang

mutu berbeda. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel dependennya adalah Karakteristik kerja. Untuk variabel independennya adalah evaluasi penerapan Total Quality Management. Sampel yang digunakan adalah perusahaan gula yang berlokasi di Jawa Timur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji reabilitas dan analisis deskriptif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hatane Samuel (2003) adalah bahwa berdasarkan ukuran kepuasan terhadap indikator-indikator; menyadari sumberdaya yang dimiliki dan yang digunakan, perlengkapan dan peralatan serta materi yang tersedia, batas waktu yang diberikan, maka terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan variasi ketrampilan.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan analisis deskriptif.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan variabel dependen karakteristik kerja. Sedangkan peneliti sekarang menggunakan variabel dependen kinerja manajerial. Dalam pengujian hipotesis, peneliti terdahulu menggunakan uji reabilitas dibantu dengan metode skala Likert. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan uji regresi linier berganda. Peneliti sebelumnya mengangkat topik evaluasi kinerja Total

Quality Management untuk perusahaan industri. Sedangkan, peneliti sekarang mengangkat pengaruh penerapan Total Quality Management untuk perusahaan industri.

9. Hikmah Hasanah (2013)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) sebagai variabel moderating, studi empiris pada staf divisi akuntansi perusahaan jasa di Jakarta dan Tangerang. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, variabel dependen, variabel pemoderasi. Variabel independennya adalah Total Quality Management. Untuk variabel dependennya adalah penerapan kinerja manajerial. Variabel pemoderasinya adalah sistem pengukuran kerja dan sistem penghargaan (reward). Sampel yang digunakan adalah staf akuntansi perusahaan jasa yang berada di Jakarta dan Tangerang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan uji regresi berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hikmah Hasanah (2013) adalah TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, Interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, Interaksi TQM dan sistem penghargaan (reward) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan

peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan uji regresi berganda.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan sistem penghargaan sebagai variabel independen. Dalam pengambilan sampel penelitian, peneliti terdahulu menggunakan data dari perusahaan jasa. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan data dari perusahaan manufaktur.

10. Muhammad Fadli (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan, orientasi pelanggan, informasi dan analisis, sumber daya manusia dan manajemen proses terhadap kinerja kedai kopi di Semarang. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah Total Quality Management. Untuk variabel dependennya adalah penerapan kinerja karyawan kedai kopi di Semarang. Sampel yang digunakan adalah salah satu kedai kopi yang berada di Semarang, dan pengambilan kuesioner sebanyak 75 koresponden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda melalui program SPSS. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Fadli (2018) adalah bahwa Terdapat hubungan yang positif dan

signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja, Tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan terhadap kinerja, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara informasi dan analisis terhadap kinerja, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara sumber daya manusia terhadap kinerja, Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen proses terhadap kinerja.

Terdapat persamaan antara peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang terletak pada Kesamaan variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dan peneliti yang sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel independen *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* untuk menjelaskan pengaruh terhadap suatu keputusan. Kesamaan pengujian juga dapat dilihat antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda.

Perbedaan antara peneliti sekarang dan peneliti terdahulu terletak pada Peneliti sebelumnya menggunakan data usaha UKM bidang kuliner, yaitu minuman kopi di Semarang. Sedangkan, peneliti sekarang menggunakan data perusahaan manufaktur di Surabaya

TABEL 2.1
MATRIKS PENELITIAN TERDAHULU

Nama dan Tahun Peneliti	Variabel Independen dan Dependen		
	TQM (X ₁)	SP (X ₂)	KM (Y)
Intan Ratna Dewi (2013)	B	TB	*
Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015)	B	.B	*
Yenni Carolina (2012)	B	TB	*
I Made Narsa (2007)	B	TB	*
Jens J. Dahlgaard, Su Mi Dahlgaard-Park (2006)	B	B	*
Ismail Salaheldin (2008)	TB	B	*
Mehmet Demirbag, Ekrem Tatoglu, Mehmet Tekinkus, Selim Zaim (2006)	B	B	*
Hatane Semuel (2003)	TB	B	*
Hikmah Hasanah (2013)	B	TB	*
Muhammad Fadli (2018)	B	B	*

Sumber: Data diolah

KETERANGAN:

B = Berpengaruh

TB = Tidak Berpengaruh

* = Memiliki Variabel Dependen yang sama.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi dalam pengertian singkatnya, merupakan suatu fungsi kesesuaian antara sistem lingkungan dimana suatu organisasi tersebut beroperasi. Teori Kontijensi merupakan konsep yang dikemukakan oleh Drazin dan Van de Ven. Teori ini mengajukan tiga pendekatan penting dalam riset kontijensi, yaitu seleksi (selection), interaksi (interaction), dan sistem (system). Teori kontijensi merupakan alat pertama dan yang paling terkenal untuk menjelaskan berbagai variasi dalam struktur organisasi. Struktur organisasi, lingkungan, dan teknologi informasi merupakan tiga faktor penting yang saling bertautan satu sama lain dalam peningkatan kinerja dan efektifitas organisasi.

Teori kontijensi telah memiliki banyak pengertian dalam konteks yang berbeda – beda, terutama dalam hal akuntansi manajemen. Salah satunya berasal dari (Otley, 1980) yang menyatakan pendekatan kontijensi merupakan sebuah aplikasi konsep untuk penjabaran bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel kontekstual dimana organisasi itu berada. Teori kontijensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. Teori kontijensi dalam akuntansi manajemen mendeskripsikan suatu kerangka pikir untuk mengidentifikasi variabel kontijensi yang paling krusial dan untuk menilai

dampak dalam sistem pengendaliannya. Layaknya Total Quality Management, jika teknik penerapannya yang tinggi dengan sistem penghargaan yang maksimal akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika Total Quality Management dilakukan sesuai aturannya agar dapat lebih fokus menuju tujuan utama perusahaan serta lebih memahami para konsumen atau kliennya. Selain itu, pemberian reward dan kompensasi secara adil dan sesuai kepada para manajer juga mampu memotivasi mereka untuk lebih maksimal meningkatkan kinerjanya.

2.2.2 Total Quality Management

a. Pengertian Total Quality Management

Penemuan dari International Organization for Standardization (ISO), Total Quality Management adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, yang 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 manusia) dan masyarakat. 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. Salah satunya dari (Hansen, D. R., & Mowen, 2013) yang mengemukakan bahwa Total Quality Management adalah suatu perbaikan berkelanjutan, yang dimana 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 yang 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 atau memproses input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output). Penjelasan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui mengeleminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep Total Quality Management adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau ketidaksempurnaan barang dan jasa yang dihasilkan.

b. Karakteristik Total Quality Management

Terdapat sepuluh karakteristik dari Total Quality Management yang dikemukakan oleh (Goetsch, D. L., & Davis, 1994) yaitu seperti Fokus pada

Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim (Teamwork), Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, serta Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut :

1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan adalah sosok yang harus dilayani, yang dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Buat setiap organisasi yang menerapkan Total Quality Management, harus benar - benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan serta harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, yang dimana produk/jasa yang dirancang atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

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

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat dibutuhkan dalam penerapan Total Quality Management, terutama buat mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan

pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data akan dibutuhkan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management menjadi suatu cara berpikir baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna menghadirkan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, tak jarang diciptakan persaingan antar departemen yang terdapat dalam organisasi tersebut supaya 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. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Setiap produk serta jasa didapatkan 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 semakin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih ada 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, terutama pada era persaingan global. Sedangkan dalam perusahaan yang menerapkan Total Quality Management, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang bersifat 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 serta pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tadi bisa menumbuhkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan serta pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar Total Quality Management bisa diterapkan dengan baik, maka perusahaan wajib memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan

berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan syarat kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Tujuan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif. Karena mampu mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak - pihak yang secara langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang - orang yang harus melaksanakannya.

c. Karakteristik Total Quality Management

Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang terutama pada tenaga kerja. Tujuannya untuk terus – menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Pada dasarnya, konsep Total Quality Management mengandung tiga unsur, seperti 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 pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelanggan, dan sebagainya.

2. Strategi Organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/proses teknologi, 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 dan minat pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan. Dengan perbaikan kualitas produk secara berkelanjutan, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

d. Prinsip Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Opini dari Hensler and Brunell dalam (Nasution, 2015), ada empat prinsip utama dalam Total Quality Management. Diantaranya:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan semakin lama semakin diperluas. Kualitas ini 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 dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketetapan produk. 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 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 perusahaan yang paling bernilai harganya. Oleh karena itu, setiap karyawan dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, dan bukan pada asumsi pribadi atau sekadar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Yang 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 tim 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 wajar dari setiap organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Kesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (Plan-Do-Check-Act-Analyze) yang terdiri dari langkah – langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang terdiri dari langkah – langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

e. Manfaat Penerapan Total Quality Management

(Nasution, 2015) mengemukakan perihal manfaat yang didapat perusahaan setelah menerapkan Total Quality Management yaitu, telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa kualitas manajemen 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.

f. Elemen Pendukung Total Quality Management

Kiat sukses dari (Hasanah, 2013) dalam menerapkan Total Quality Management, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu Etika, Integritas, Kepercayaan, Pendidikan dan Pelatihan, Kerjasama Tim, Kepemimpinan, Komunikasi, dan Penghargaan. Secara rinci 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, modal, 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 Total Quality Management tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Kepercayaan mampu memperkenalkan aktifitas pemberian wewenang

yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan juga komitmen. Kepercayaan mampu memberikan 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 orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling berkerja sama) sebagai dasar untuk Total Quality Management.

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 ini memastikan bahwa 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. Kepuasan Tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari Total Quality Management, yang menjadi alat organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan 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 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 Total Quality Management 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. Menjadi suatu yang hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar, bukan dengan informasi yang keliru. Agar komunikasi dapat menjadi sesuatu yang dapat dipercaya, maka pesan yang disampaikan harus jelas

dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud oleh pengirimnya.

8. Penghargaan

Penghargaan adalah elemen – elemen terakhir dari keseluruhan sistem Total Quality Management. Ini sebaiknya diberi 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 tim-nya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran – saran dan pencapaian – pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para kontributor 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 kontributor tersebut.

2.2.3 Sistem Penghargaan (Reward)

a. Pengertian Penghargaan

Sistem penghargaan (Reward) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. (Simamora, 2001) menjelaskan terminologi – terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam 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, staff 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 karyawan dan memberi informasi atau meningkatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

Sistem penghargaan berbasis kinerja menurut (Dewi, 208M) merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut memperkerjakan *knowledge workers*, yaitu tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja karyawan dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja karyawan.

Inti dari penjelasan diatas menunjukkan, sistem penghargaan adalah semua bentuk return baik financial maupun non-financial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

b. Penggolongan Sistem Penghargaan

Pada umumnya, 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. 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 karyawan 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 karyawan. Kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan berupa asuransi. Kompensasi non-moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada karyawannya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi. Cara memotivasi karyawan dalam menghasilkan kinerja terbaik perusahaan perlu mendesain sistem penghargaan yang mampu menumbuhkan semangat karyawan dalam menghasilkan

kinerja baik dalam hal keuangan maupun non-keuangan (Mulyadi, & Setyawan, 2001).

c. Penerapan Sistem Penghargaan

Penerapan sistem penghargaan berbasis kerja menurut (Mulyadi, & Setyawan, 2001) 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 dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:
 - a) Penetapan sistem penghargaan
 - b) Penilaian kinerja
 - c) Pendistribusian penghargaan

d. Kriteria untuk Mengevaluasi Sistem Penghargaan

Peneliti dari (Mulyadi, & Setyawan, 2001) menjelaskan, reward berbasis kinerja mendorong karyawan untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke 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

e. Tujuan Sistem Penghargaan (Kompensasi)

Beberapa tujuan sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan kebanyakan, menganut dari menganut (Schuler, R. S., & Jackson, 1999) yang memaparkan, kompensasi dapat digunakan untuk:

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

Adanya 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

Terdapat suatu hal 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.

2.2.4 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 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. (Narsa & Yuniawati, 2003) 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 staff (*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.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

Total Quality Management adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari Total Quality Management adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini dengan adanya Total Quality Management, maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya Total Quality Management yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis karena dengan tujuan Total Quality Management yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Triswati, 2017). Dengan penerapan Total Quality Management, manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa

yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai isyarat pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer pada profit tentunya untuk memonitor kinerjanya memperbaiki kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

2.3.2 Pengaruh Penerapan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

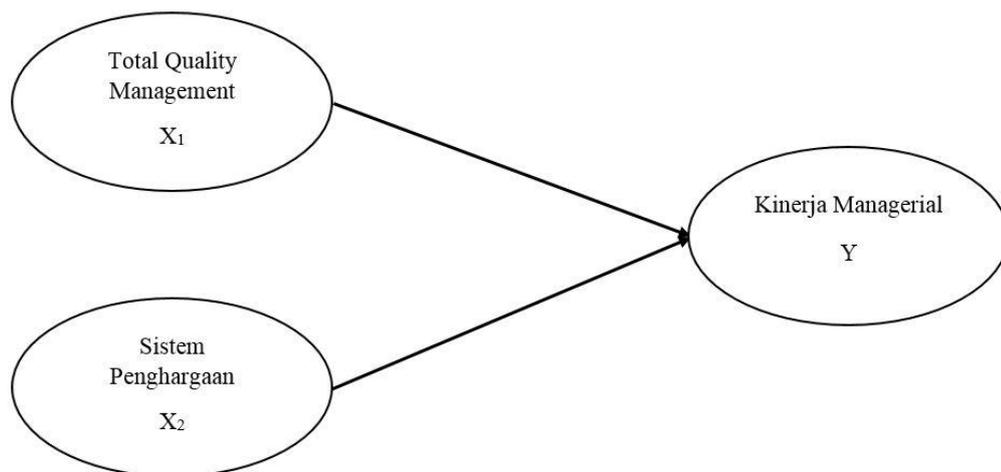
Sistem Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan keselarasan kerja antar staff dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992). Jika seorang karyawan merasakan bahwa *reward* yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, maka motivasi karyawan untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh *reward* maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan menurun. Usaha seorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterima. Jika seorang manajer memperoleh kepuasan terhadap yang diterimanya, karena dengan adanya sistem *reward* maka kinerja manajerial akan meningkat karena mereka akan berusaha bekerja lebih baik guna mendapatkan *reward* yang dijanjikan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem reward maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial secara positif.

2.3.3 Pengaruh Penerapan Interaksi Total Quality Management dengan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial

Semua perusahaan tentu memiliki tujuan utama mengapa perusahaan tersebut dibentuk yaitu pentingnya meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Alasan dibaliknya, untuk mudah mendapat kepercayaan serta positioning dari konsumen. Perusahaan – perusahaan sadar bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat meningkatkan daya kompetitif yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi untuk bisa bersaing juga dalam pasar saham. Cara untuk mencapai tersebut, perusahaan – perusahaan perlu menerapkan Total Quality Management. Tak hanya menerapkan Total Quality Management, perusahaan perlu menerapkan Sistem Penghargaan kepada semua karyawan setianya untuk selalu termotivasi dan membantu Total Quality Management untuk meningkatkan kualitas kinerja manajerial perusahaan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian dari Hasil penelitian dari (Narsa, 2007) menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management yang tinggi pada perusahaan disertai dengan penerapan sistem penghargaan yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, tetapi tidak signifikan. Pernyataan tersebut memiliki arti bahwa penerapan Total Quality Management akan lebih meningkatkan kualitas kinerja manajerial jika menerapkan Sistem Penghargaan, namun hasil dari kedua sistem tersebut masih belum meningkatkan yang secara signifikan kualitas kinerja manajerial yang sesuai kriteria perusahaan manufaktur.

2.4 Kerangka Pemikiran

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



Tabel 2.4
KERANGKA PEMIKIRAN

Keterangan:

X1 = Total Quality Managemnt

X2 = Sistem Penghargaan

Y = Kinerja Managerial

2.5 Hipotesis

H1 = Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

H2 = Pengaruh Penerapan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

H3 = Pengaruh keterkaitan hubungan antara Total Quality Management dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

