

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penyusunan penelitian ini, juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya, yaitu :

##### **1. Brigita Meylianti S. Dan Fernando Mulia (2009)**

Penelitian ini menggunakan topik Pengaruh Penerapan JIT (Just In Time) Dan TQM (Total Quality Management) Terhadap Delivery Performance Pada Industri Otomotif Di Indonesia. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah perusahaan otomotif yang ada di Indonesia. Industri otomotif di sini mencakup perusahaan manufaktur kendaraan roda empat, manufaktur roda dua, manufaktur komponen kendaraan roda empat, manufaktur komponen kendaraan roda dua, dan produsen barang-barang yang memiliki hubungan dengan kendaraan baik roda empat maupun roda dua seperti ban, oli, dll. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi. Hasil penelitian ini adalah JIT dan TQM memiliki pengaruh linier yang signifikan terhadap *Delivery Performance*. Pengaruh linier yang ada lebih disebabkan oleh penerapan TQM pada perusahaan bukan penerapan JIT. Secara kualitatif, penerapan TQM memang menjadi fokus utama di perusahaan-perusahaan otomotif di Indonesia selama dekade 90an, terutama dengan kesadaran kualitas yang meningkat dari konsumennya. Kualitas tidak dapat lagi dipandang sebelah mata oleh perusahaan-perusahaan otomotif di Indonesia. Diharapkan jika masalah-masalah penerapan JIT dapat diminimalisir,

dan penerapan JIT dapat diperbaiki, maka pada akhirnya nanti JIT juga dapat secara signifikan meningkatkan delivery performance.

Persamaan:

- a. Sama-sama memakai variabel independen TQM.
- b. Menggunakan sumber data primer.

Perbedaan:

- a. Dilakukan pada waktu dan lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan pada Industri Otomotif di Indonesia dan penelitian saat ini dilakukan di PDAM.
- b. Penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan otomotif, sedangkan pada penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa.
- c. Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2009 sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2012.

## **2. R. Andi Sularso dan Murdijanto (2004)**

Penelitian ini menggunakan topik pengaruh penerapan peran *Total Quality Management* terhadap kualitas sumberdaya manusia. Telah banyak cara dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut, salah satunya adalah melalui penerapan TQM. Obyek penelitian adalah karyawan Balai Pengujian Sertifikasi Mutu Barang dan Lembaga Tembakau Jember yaitu suatu organisasi yang merupakan unit pelaksana teknis daerah di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian motivasi dan dorongan oleh pimpinan terhadap

karyawan, sehingga karyawan akan mampu bekerja sesuai dengan bidangnya, antara lain berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kenaikan pangkat, pemberian hadiah secara proporsional, memberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan dalam upaya peningkatan profesionalisme dan produktivitas kerja, hal ini mengingat bahwa peran pimpinan secara significant berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral dan juga ketrampilan teknis pada karyawan.

Persamaan:

- c. Sama-sama memakai variabel independen TQM.
- d. sama-sama meneliti perusahaan jasa.

Perbedaan:

- a. Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2004 sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2012.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan variabel dependen kualitas sumberdaya manusia.

### **3. I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003)**

Penelitian menggunakan topik pengaruh interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Objek penelitian lebih difokuskan pada senior manager dan staff pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang dari total populasi 90 orang. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.

Persamaan:

- a. Sama-sama melakukan penelitian mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.
- b. Sama-sama melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.
- c. Sama-sama melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
- d. sama-sama meneliti perusahaan jasa.

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2003 sedangkan penelitian saat ini dilakukan tahun 2012.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Akuntansi Manajemen**

Menurut Hansen Mowen (1999:4), sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan masukan (input) dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen.

Menurut (Nasution 2001:28) seperti yang dikutip Made dan Yuniawati (2003) yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim (*Teamwork*); perbaikan sistem secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkendali; kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dari pendapat – pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme control organisasi dan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekwensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang dapat dilakukan.

### **2.2.2 *Total Quality Management* (TQM)**

*Total Quality Management* (TQM) adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan memperbaiki upaya-upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di masa mendatang (Hardjosoedarmo 2004:1).

*Total Quality Management* (TQM) adalah teknik di mana manajemen mengembangkan kebijakan dan praktik-praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa perusahaan melampaui harapan pelanggan. Pendekatan ini meliputi

peningkatan fungsionalitas produk, keandalan, ketahanan, dan kemudahan produk untuk diperbaiki. Manajemen biaya digunakan untuk menganalisis konsekuensi biaya dari berbagai pilihan rancangan untuk TQM dan mengukur serta melaporkan berbagai aspek kualitas termasuk di dalamnya, misalnya gangguan produksi dan cacat produksi, pemborosan bahan baku dan tenaga kerja, jumlah permintaan untuk perbaikan, dan sifat keluhan dari pelanggan, biaya garansi, dan penarikan kembali produk (Blocher 2007: 19).

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono 2001:4).

Menurut M.N. Nasution (2001:28) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus – menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *Total Quality Management* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik *Total Quality Management* menurut Goetsch & Davis dalam M.N. Nasution (2001:29) :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.

## 2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, penentu akhir terletak pada kualitas pelanggan internal maupun eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dengan lebih baik.

## 3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam pendekatan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

## 4. Komitmen jangka panjang

*Total Quality Management* merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

## 5. Kerjasama (temwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung

hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali

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

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat

memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

#### 9. Kesatuan tujuan

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

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal penting dalam penerapan Total Quality Management. Usaha untuk melibatkan karyawan yang membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini 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. Kedua, keterlibatan karyawan yang meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang - orang yang harus melaksanakannya.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan suatu konsep perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus, yang melibatkan seluruh elemen dan karyawan pada setiap tingkatan organisasi dalam rangka untuk mencapai kualitas yang terbaik pada seluruh aspek organisasi melalui proses manajemen.

### **2.2.3 Manfaat dan Tujuan *Total Quality Management***

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik Total Quality Management akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan antara lain :

#### 1. Rute pertama yaitu rute pasar

Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.

#### 2. Rute kedua

Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Kualitas merupakan kunci dalam memenangkan persaingan. Dasar perlunya TQM sangatlah sederhana yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik, untuk itu diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Maka cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen – komponen tersebut adalah menerapkan TQM.

#### **2.2.4 Sistem Penghargaan**

Penghargaan adalah reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005 : 89). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004:514).

Dengan adanya pendapat para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

#### **2.2.5 Manfaat dan Tujuan Penghargaan**

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

a. Memberikan Informasi

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

b. Memberikan motivasi

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

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001: 83). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- a. Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- b. Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- c. Kesamaan didalam organisasi.

- d. Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

### **2.2.6 Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan. Informasi posisi keuangan dan kinerja perusahaan di masa lalu seringkali digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan dan kinerja di masa depan. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001:419).

Dari definisi di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menetapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai dengan tepat kinerja, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan reward, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, dan evaluasi kelayakan.

### **2.2.7 Manfaat dan Tujuan Sistem pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353) :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara optimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (Mulyadi, 2001:420).

### **2.2.8 Hubungan TQM, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

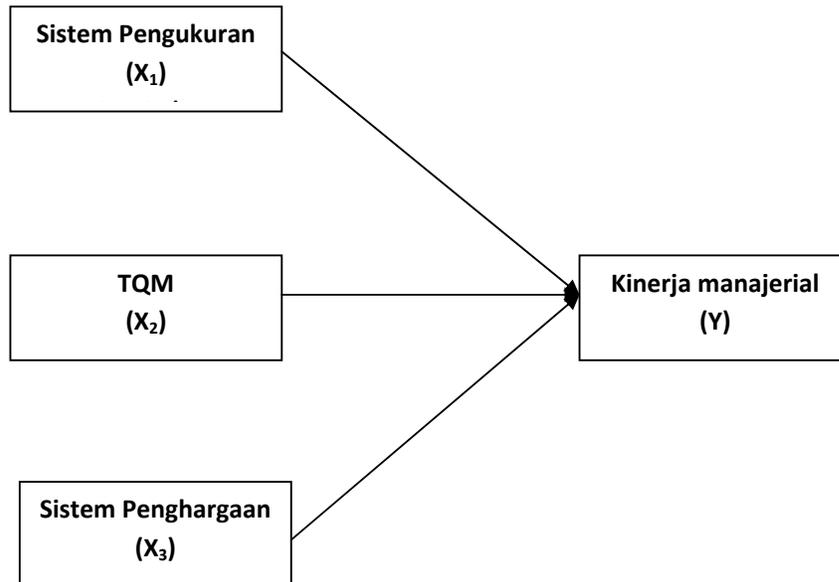
Penerapan TQM lebih menekankan pada keterlibatan karyawan, dengan demikian mendesain sistem kompensasi yang diperlukan dan pengukuran kinerja sesuai dengan praktik penerapan TQM adalah konsisten dengan luasnya seperangkat literatur strategi kompensasi. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan karyawan harus menjadi perhatian utama dari setiap perusahaan, karena kepuasan karyawan merupakan asset perusahaan dan karyawan merupakan sumber daya insani perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu

perusahaan dalam mencapai tujuan- tujuan kemampulabaan (*profitability*). Dan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

*Total Quality Management* dapat mempengaruhi kinerja managerial perusahaan bila sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan bisa berjalan baik. Terjadi interaksi antara Total Quality Management dengan sistem penghargaan maksudnya adalah *Total Quality Management* dalam perusahaan bisa dikatakan baik jika di ukur dengan sistem penghargaan dalam perusahaan tersebut, semakin baik sistem penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan manager akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja managerial dalam suatu perusahaan dan sebaliknya jika dalam perusahaan tersebut *Total Quality Management* yang diterapkan melalui sistem penghargaannya tidak bagus dan tidak tepat sasaran maka kinerja managerial dalam suatu perusahaan kurang bisa berjalan dengan baik, sama halnya dengan interaksi Total Quality Management dengan sistem pengukuran kinerja maksudnya adalah Total Quality Management dalam perusahaan bisa dikatakan baik jika sistem pengukuran kinerja yang diterapkan dalam suatu perusahaan tersebut dilakukan dengan baik pula sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja managerial dalam perusahaan.

Kerangka pemikiran yang dibahas dalam penelitian dapat digambarkan dalam bentuk diagram yang disajikan pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Berdasarkan model analisis di atas, maka dalam penelitian ini diajukan tiga buah hipotesis yaitu:

- H1** : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H2** : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
- H3** : Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.