

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah uraian beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini:

##### 2.1.1 Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatricia Suryawan (2015)

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh TQM dan QMI terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan di PT Bridgestone Tire Indonesia Jakarta yang merupakan perusahaan di bidang manufaktur ban. Sampel penelitian ini adalah 19 karyawan divisi *quality assurance* PT Bridgestone Tire Indonesia. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif TQM terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif QMI terhadap kinerja PT Bridgestone Tire Indonesia, dan paling sedikit ada satu variabel bebas (TQM atau QMI) yang mempengaruhi variabel tidak bebas (kinerja) pada PT Bridgeston Tire Indonesia.

Persamaan penelitian Widjaya dengan penelitian kali ini adalah penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel independen yaitu TQM.

Perbedaan penelitian Widjaya dengan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Variabel independen penelitian kali ini adalah TQM dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan TQM dan *Quality Management Information (QMI)*.
2. Responden penelitian kali ini adalah manager-manager di perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian terdahulu adalah divisi *quality assurance*.
3. Sampel penelitian kali ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT Bridgestone Tire Indonesia.

#### **2.1.2 Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bahwa variabel-variabel yang termasuk dalam komponen *Total Quality Management* tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen. Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. X yang berada diposisi Kepala Sub Bagian beserta bawahannya yang berjumlah 50 orang. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Hasil penelitian ini adalah (1) Total Quality Management secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (2) Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (3) Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan

karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial baik secara parsial maupun simultan.

Persamaan penelitian Fitriyah dengan penelitian kali ini adalah penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel independen yaitu TQM dan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian Fitriyah dengan penelitian kali ini adalah:

1. Variabel independen penelitian kali ini adalah TQM dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan penelitian terdahulu hanya menggunakan TQM.
2. Responden penelitian kali ini adalah manager-manager di perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Kepala Sub Bagian beserta bawahannya.
3. Sampel penelitian kali ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT X.

### **2.1.3 Jevon Dauhan (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh TQM, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial, pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo yang berlokasi di Manado, Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan di PT Bridgestone Tire Indonesia Jakarta yang merupakan perusahaan di bidang manufaktur ban. Sampel penelitian ini adalah 30 manajer yang terdiri dari 10 manajer dan 20 deputy manajer. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Hasil penelitian ini adalah bahwa TQM dan Budaya Organisasi memiliki

pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero).

Persamaan penelitian Dauhan dengan penelitian kali ini adalah:

1. Penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel independen yaitu TQM dan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.
2. Responden penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan para manager.

Perbedaan penelitian Dauhan dengan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Variabel independen penelitian kali ini adalah TQM dan ketidakpastian lingkungan, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan TQM dan Budaya Organisasi.
2. Sampel penelitian kali ini adalah perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT PLN di Manado.

#### **2.1.4 Nindhy Frestilia (2013)**

Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh pemanfaatan teknologi informasi, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah perusahaan jasa perbankan di kota Padang general manager, manajer operasional dan manajer pemasaran sebanyak 78 manajer. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Hasil penelitian ini adalah (1) pemanfaatan teknologi informasi, karakteristik informasi sistem akuntansi

manajemen, dan ketidakpastian lingkungan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (2) pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. (3) karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial (4) ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial

Persamaan penelitian Frestilia dengan penelitian kali ini adalah:

1. Penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan variabel independen yaitu ketidakpastian lingkungan dan variabel dependen yaitu kinerja manajerial.
2. Responden penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan para manager.

Perbedaan penelitian Frestilia dengan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen yaitu pemanfaatan teknologi informasi, dan karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen. Variabel-variabel ini yang tidak digunakan oleh penelitian kali ini.
2. Penelitian kali ini menggunakan sampel perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan perusahaan perbankan di padang.

#### **2.1.5 Vinod Kumar *et al.* (2009)**

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh pengimplementasian TQM di dimensi yang berbeda pada kinerja perusahaan.

Sampel penelitian ini adalah Perusahaan yang menjadi finalis pemenang dan bersertifikat merit pada kategori *Total Quality* di *Canada Awards for Business Excellence*. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner pada responden. Hasil penelitian ini adalah komponen TQM yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah hubungan karyawan (partisipasi karyawan ditingkatkan), prosedur operasi (kualitas produk dan layanan, proses dan produktivitas ditingkatkan, dan mengurangi kesalahan/cacat), kepuasan pelanggan (jumlah keluhan pelanggan berkurang), dan hasil keuangan (peningkatan profitabilitas).

Persamaan penelitian Vinod Kumar dengan penelitian kali ini adalah penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel independen yaitu TQM.

Perbedaan penelitian Vinod Kumar dengan penelitian kali ini adalah penelitian kali ini menggunakan variabel dependen kinerja manajerial, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan kinerja perusahaan.

#### **2.1.6 Veeri Arumugam *et al.* (2008)**

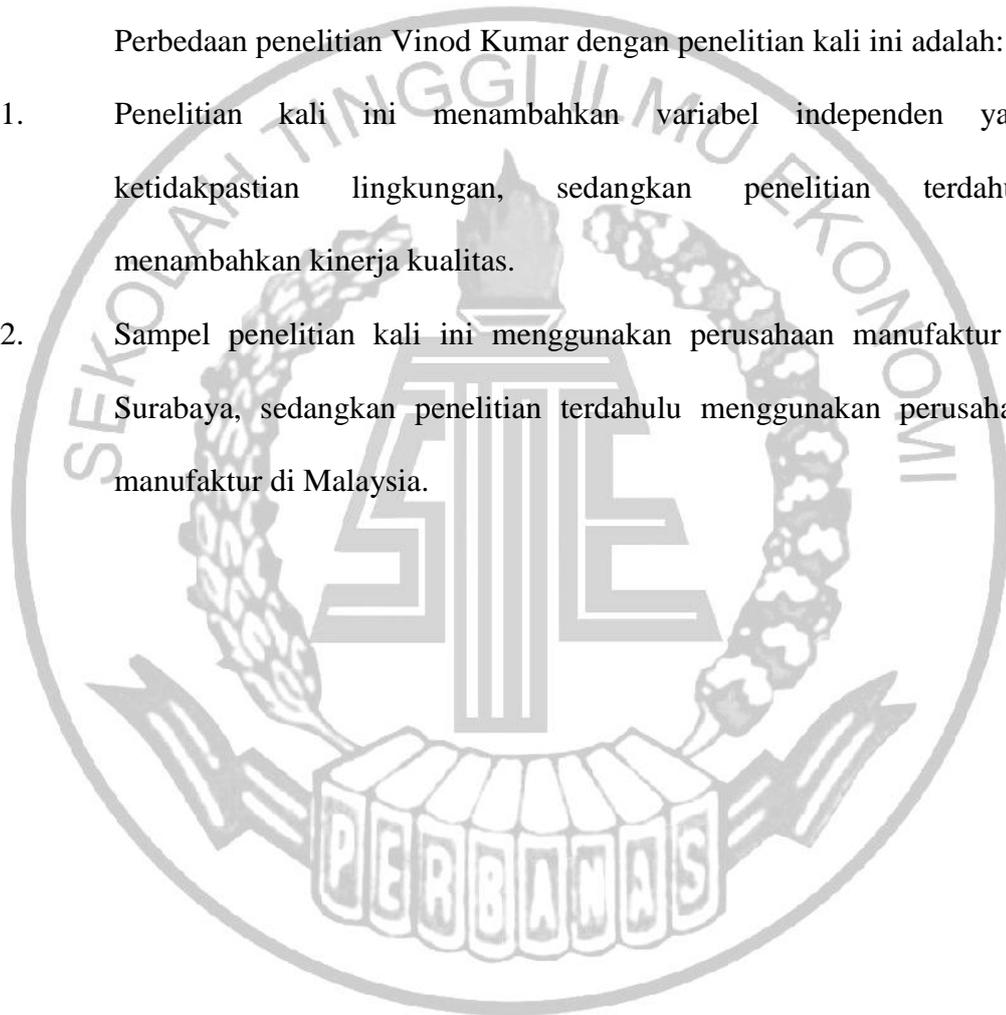
Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan hubungan antara implementasi TQM dan kinerja kualitas pada perusahaan manufaktur di Malaysia yang bersertifikat 9001:200. Sampel penelitian ini adalah 122 perusahaan manufaktur di Malaysia yang bersertifikasi ISO 9001:2000. Metode penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini adalah praktik TQM mempunyai korelasi terpisah dengan kualitas kinerja manajemen, dan kualitas

kinerja didominasi oleh praktik TQM yaitu perbaikan terus-menerus dan fokus pelanggan.

Persamaan penelitian Veeri Arumugam dengan penelitian yang dilakukan adalah penelitian kali ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan menggunakan variabel independen yaitu TQM.

Perbedaan penelitian Vinod Kumar dengan penelitian kali ini adalah:

1. Penelitian kali ini menambahkan variabel independen yaitu ketidakpastian lingkungan, sedangkan penelitian terdahulu menambahkan kinerja kualitas.
2. Sampel penelitian kali ini menggunakan perusahaan manufaktur di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan perusahaan manufaktur di Malaysia.



Tabel 2.1  
 Penelitian Terdahulu

Ket.	Oey Hannes Widjaya dan Ian Nurpatria Suryawan	Hadijah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih	Jevon Dauhan	Nindyh Frestilia	Vinod Kumar <i>et al.</i>	Veeri Arumugam, Keng-Boon Ooi, Tuck-Chee Fong
Tahun	2015	2013	2013	2013	2009	2008
Variabel	Independen: <i>Total quality management dan Quality Management Information</i> Dependen: Kinerja perusahaan	Independen: TQM, Dependen: Kinerja manajerial	Independen: TQM, Budaya Organisasi Dependen: Kinerja manajerial	Independen: karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan Dependen: Kinerja manajerial	Independen: TQM Dependen: Kinerja perusahaan	Independen: TQM Dependen: Kualitas kinerja manajerial
Sampel	19 karyawan divisi <i>quality assurance</i> PT Bridgestone Tire Indonesia	Kepala Sub Bagian beserta bawahannya yang berjumlah 50 orang	30 manajer yang terdiri dari 10 manajer dan 20 deputi manajer PT. PLN (Persero)	perusahaan jasa perbankan di kota Padang, general manager, manajer operasional dan manajer pemasaran sebanyak 78 manajer	Perusahaan yang menjadi finalis pemenang dan bersertifikat merit pada kategori <i>Total Quality di Canada Awards for Business Excellence</i>	122 perusahaan manufaktur di Malaysia yang bersertifikasi ISO 9001:2000
Metode Penelitian	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda	Regresi linear berganda

<p>Hasil Analisis</p>	<p>Terdapat pengaruh positif TQM terhadap kinerja PT Bridgestone Tire Indonesia. Terdapat pengaruh positif QMI terhadap kinerja PT Bridgestone Tire Indonesia. Paling sedikit ada satu variabel bebas (TQM atau QMI) yang mempengaruhi variabel tidak bebas (kinerja) pada PT Bridgestone Tire Indonesia</p>	<p>Total Quality Management secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>	<p>TQM dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial .</p>	<p>pemanfaatan teknologi informasi, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen, dan ketidakpastian lingkungan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja manajerial; pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial; ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial.</p>	<p>Komponen TQM yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan adalah: hubungan karyawan (partisipasi karyawan ditingkatkan), prosedur operasi (kualitas produk dan layanan, proses dan produktivitas ditingkatkan, dan mengurangi kesalahan/cacat), kepuasan pelanggan (jumlah keluhan pelanggan berkurang), dan hasil keuangan (peningkatan profitabilitas)</p>	<p>Praktik TQM mempunyai korelasi terpisah dengan kualitas kinerja manajemen. Kualitas kinerja didominasi oleh praktik TQM yaitu perbaikan terus-menerus dan fokus pelanggan.</p>
-----------------------	--	--	--	---	---	---

Tabel 2.2  
Matriks Penelitian Terdahulu

Pengaruh Total Quality Management dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya										
No.	Peneliti	Tahun	TQM	QMI	BO	PTI	KISAM	KL	KK	
1.	Oey Hannes Widjaya dkk.	2015	BP	BP	-	-	-	-	-	
2.	Hadijah Fitriyah dkk.	2013	B	-	-	-	-	-	-	
3.	Jevon Daunan	2013	BP	-	BP	-	-	-	-	
4.	Nindhy Frestilia	2013	-	-	-	B	BP	BN	-	
5.	Vinod Kumar et al.	2009	B	-	-	-	-	-	-	
6.	Veeri Arumugam et al.	2008	B	-	-	-	-	-	B	

Keterangan:

- TQM : Total Quality Management  
 QMI : Quality Management Information  
 BO : Budaya Organisasi  
 PTI : Pemanfaatan Teknologi Informasi  
 KISAM : Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen  
 KL : Ketidakpastian Lingkungan  
 KK : Kinerja Kualitas

- BP : Berpengaruh Positif  
 BN : Berpengaruh Negatif  
 B : Berpengaruh

## **2.2. Landasan Teori**

Berikut ini penjelasan mengenai uraian teori-teori yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti dan digunakan sebagai landasan dalam menyusun dan menganalisa penelitian.

### **2.2.1. Teori Organisasi**

Teori ini digagas oleh Taylor. Teori ini menjelaskan hal-hal yang terjadi dalam sebuah kelompok organisasi. Keberhasilan perusahaan ditunjukkan dengan kemampuannya dalam memberikan keuntungan pada pemegang saham, manajemen, dan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi yang baik tergantung pada pengambilan keputusannya. Dalam pembuatan keputusan di organisasi, manajemen tidak dapat mengandalkan pendapat subjektif, namun perlu mempertimbangkan sesuatu secara ilmiah dengan kajian yang objektif (Gudono, 2014:40).

### **2.2.2. Teori Motivasi/Teory of Needs**

Teori ini digagas oleh Maslow. Teori ini muncul karena hirarki kebutuhan manusia yang “apabila tidak dipengaruhi maka akan menyebabkan yang bersangkutan berusaha keras agar kebutuhan tersebut terpenuhi”. Jika kebutuhan telah terpenuhi, maka akan kehilangan ‘*motivational effect*’ (Gudono, 2014:52). Teori ini menjelaskan tentang bagaimana seseorang dapat meningkatkan usahanya sehingga kinerjanya meningkat. Sebaliknya, pengawasan keatas dan pergeseran otoritas keatas akan menurunkan motivasi. (Gudono, 2014:42).

### **2.2.3. Teori Pengharapan/Expectancy Theory**

Teori ini digagas oleh Vroom. Teori ini menjelaskan tentang proses motivasi. Teori ini memiliki tiga unsur yaitu (Gudono, 2014:52):

1. Harapan mengenai hubungan antara usaha dan kinerja, bahwa menambah usaha akan meningkatkan kinerja.
2. Persepsi hubungan antara kinerja dan hasil, bahwa kinerja yang baik akan memunculkan hadiah.
3. Daya tarik hadiah tersebut bagi seseorang.

Masalah motivasi dapat dapat menjadi kompleks karena setiap orang memiliki pandangan yang berbeda dalam melihat fakta yang sama (Gudono, 2014:54). Perbedaan juga tampak dalam menyingkapi hal yang berhubungan dengan kepercayaan dan keadilan. Hal ini disebabkan karena perbedaan kejuwaan dan kemampuan dalam memproses informasi.

### **2.2.4. Teori Kontijensi/Contingency Theory**

Teori ini digagas oleh beberapa peneliti yaitu Tom Burns, G.W. Stalker, John Woodward, Lawrence, Lorsch, dan yang lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa “tidak ada cara terbaik yang digunakan dalam semua keadaan lingkungan” (Gudono, 2014:75). Lawrence dan Lorsch mengemukakan bahwa gaya pengelolaan organisasi perlu disesuaikan dengan karakteristik sub-lingkungan. Teori ini menekankan bahwa diperlukannya fokus pada perubahan. Tidak ada aturan yang dapat memberi solusi terbaik di setiap waktu, tempat, orang, dan situasi yang sama.

### 2.2.5. The Scientific Management Theory/Taylorisme/Eficiency Expert

Teori ini digagas oleh FW Taylor. Taylorisme/*Scientific Management/Eficiency Expert* adalah prinsip manajerial yang dapat mempersingkat waktu pengerjaan dengan memaksa pekerja menghilangkan waktu yang tidak produktif. Taylorisme tidak hanya digunakan pada pabrik, tetapi juga di administrasi perusahaan dengan cara memecahkan rangkaian pekerjaan menjadi komponen yang lebih spesifik. Lima prinsip dasar teori ini adalah (Gudono, 2014:37):

1. Geser tanggung jawab keorganisasian dari pekerja ke manajer. Manajerial yang memikirkan perencanaan dan perancangan kerja.
2. Gunakan metode ilmiah untuk menentukan cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan, misalnya teknik *time and motion study*. Rancanglah pekerjaan dengan menetapkan detail pekerjaan apa yang diperlukan.
3. Pilihlah orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan baru tersebut.
4. Latihlah karyawan untuk melakukan pekerjaan baru tersebut.
5. Lakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan untuk menjamin pekerjaan dan tujuan tercapai.

### 2.2.6. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2011:1). Kinerja manajerial merupakan ukuran

efektivitas dan efisiensi manajer dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi antara lain:

1. Perencanaan (*Planning*)  
Kemampuan untuk menentukan tindakan, pelaksanaan, tujuan, atau kebijakan. Contohnya adalah penjadwalan kerja, penganggaran, atau merancang prosedur.
2. Investigasi (*Investigating*)  
Kemampuan mengumpulkan informasi untuk catatan, laporan, mengukur hasil, dan analisis kerja.
3. Pengkoordinasian (*Coordinating*)  
Kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan pihak lain. Contohnya adalah hubungan antarmanajer.
4. Evaluasi (*Evaluation*)  
Kemampuan menilai atau mengukur proposal, kinerja yang diamati, penilaian pegawai, penilaian laporan atau pemeriksaan prosuk.
5. Pengawasan (*Monitoring*)  
Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberi tugas bawahan, dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staf (*Staffing*)

Kemampuan untuk mempertahankan pegawai, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru.

7. *Negosiasi (Negotiating)*

Kemampuan melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak dengan pihak ketiga.

8. *Perwakilan (Representating)*

Kemampuan menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulann bisnis, pidato pada masyarakat, pendekatan dengan masyarakat, dan promosi.

Terdapat beberapa nilai yang menjadi kriteria kinerja manajemen yaitu (Simanjuntak, 2011:233):

1. *Kepemimpinan yang visioner*

Setiap pemimpin harus memiliki kemampuan tertentu dibandingkan dengan orang lain.

2. *Pelayanan publik secara prima*

Kualitas produk atau pelayanan dinilai oleh konsumen. Perusahaan harus memperhatikan kondisi barang atau jasa agar sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan harus memenuhi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa depan.

3. *Pembelajaran iduvidu dan organisasi*

Pembelajaran yang dimaksud mencakup perubahan yang terus menerus oleh perusahaan. Perubahan ini adalah bentuk penyesuaian terhadap perubahan menuju suatu pendekatan tertentu. Pembelajaran dapat

berasal dari ide karyawan, masukan dari pemangku karyawan, dan *benchmarking*.

4. Menghargai peranan pekerja dan mitra kerja

Keberhasilan perusahaan tergantung pada pengetahuan, keterampilan, kreativitas, dan motivasi pekerja maupun mitra kerja. Kontribusi mereka harus dihargai. Menghargai berarti memperhatikan, meningkatkan kepuasan mereka, dan meningkatkan kualitas hidup mereka.

5. Kesiapan berubah dengan cepat

Teknologi yang berubah semakin cepat harus diimbangi dengan gerak perusahaan. Perusahaan harus menciptakan desain produk atau memperpendek waktu inovasi. Hal ini dilakukan untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat.

6. Fokus masa depan

Rencana perusahaan harus dapat memprediksi apa yang terjadi selanjutnya dan cara mengantisipasinya. Antisipasi misalnya seperti ekspektasi konsumen, membuka usaha baru atau mitra baru, pengembangan SDM, atau ekspansi pasar global.

7. Pengembangan inovasi

Inovasi adalah kemampuan membuat peningkatan secara signifikan pada produk, pelayanan, program, proses dan pelaksanaan untuk menciptakan nilai baru bagi pemangku kepentingan. Inovasi dapat dibentuk melalui ilmu pengetahuan SDM.

8. Memimpin berdasarkan fakta

Dalam mengukur kinerja perlu diukur dan dianalisa dengan data dan informasi lengkap. Untuk mengukur kinerja diperlukan data mengenai konsumen, produksi, kinerja pelayanan, dan perbandingan biaya produksi dengan prospek pemasukkan. Data tersebut dapat digunakan untuk merumuskan tren.

9. Tanggung jawab sosial

Pimpinan organisasi harus menunjukkan tanggung jawabnya pada masyarakat. Tanggung jawabnya berupa perlindungan kesehatan, keamanan, dan lingkungan yang tidak rusak. Contohnya adalah dalam merancang bangunan perusahaan, sampai limbah dan transportasi, harus mempertimbangkan kepentingan masyarakat.

10. Fokus terhadap hasil dan pencapaian nilai

Hasil dari perusahaan harus dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan. Sehingga pemangku kepentingan dapat terus mendukung perusahaan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

11. Sistem perspektif

Sistem perspektif adalah pengelolaan organisasi secara menyeluruh untuk menjamin keberhasilan pemimpin puncak dalam memberikan arahan strategik dan pelayanan konsumen.

Kinerja manajerial dapat digolongkan dalam lima tingkatan, yaitu mulai yang tertinggi (Simanjuntak, 2011:232):

1. Kinerja unggul, berarti unggul dalam semua kriteria sehingga dapat dilihat sebagai model yang mampu bersaing global.
2. Kinerja memuaskan, berarti kriteria terpenuhi semua dan dapat menjadi acuan (*benchmarking*) bagi perusahaan dalam atau luar negeri.
3. Kinerja berkembang, berarti telah mencapai kemajuan dalam memenuhi sebagian besar kriteria dan organisasi dibutuhkan untuk memelihara dan meningkatkannya.
4. Kinerja pemula, berarti perusahaan baru menemukan rumusan atau rencana kerja, dan manajemen telah memiliki komitmen untuk menerapkannya.
5. Kinerja terlupakan, berarti praktik manajemen belum dilandasi prinsip dan kriteria.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk menunjukkan posisi atau tingkat pencapaian tujuan, memonitor keterlambatan, mengidentifikasi lokasi permasalahan, agar dapat dipercepat, diperbaiki, dan disempurnakan. Hasil evaluasi kinerja harus diinformasikan kepada semua pemangku kepentingan khususnya pihak yang langsung terkait atau dievaluasi. Tindak lanjut dari evaluasi kinerja adalah saran penyempurnaan manajemen, organisasi dan sistem kerja, identifikasi kebutuhan pelatihan dan pendidikan (Simanjuntak, 2011:176).

Penyebab kinerja rendah adalah (Simanjuntak, 2011:177):

1. Hambatan internal

Hambatan ini berasal dari dalam perusahaan. Contohnya berupa keterbatasan dana, keterbatasan peralatan, kurang efektifnya manajemen dan kepemimpinan.

2. Hambatan eksternal

Hambatan ini berasal dari lingkungan luar perusahaan. Contohnya berupa masyarakat sekitar, pesaing yang sengaja mengganggu, pemasok yang terlambat mengirim bahan baku, dan kebijakan pemerintah yang tidak konsisten.

3. Kelemahan individu

Kelemahan ini berasal dari karyawan. Misalnya adalah kompetensi karyawan yang rendah dan etos kerja yang rendah.

Penilaian kinerja yang baik harus memenuhi syarat sebagai berikut

(Rivai dan Bastri, 2005):

1. *Reliability*, yaitu penilaian harus dapat dipercaya. Penilaian kinerja juga harus konsisten.
2. *Relevance*, yaitu ada kesesuaian antara penilaian dengan tujuan sistem penilaian, ukuran kinerja dengan *output* riil. Kesesuaian harus logis.
3. *Sensitivity*, yaitu ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan. Perbedaan tersebut dapat membandingkan mana yang tinggi dan rendah tentang kinerja.
4. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktik. Dan kekurangan data tidak terlalu mengganggu.

### 2.2.7. Total Quality Management (TQM)

TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. (Nasution, 2015:17). TQM merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif. TQM mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan.

Terdapat sepuluh karakteristik TQM yang memengaruhi kinerja manajemen yaitu (Nasution, 2015:18):

1. Fokus pada pelanggan  
Pelanggan internal, antara, maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. Pelanggan eksternal berperan dalam menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan pada pelanggan.
2. Komitmen pada kualitas  
Kualitas yang dibentuk perusahaan harus memenuhi atau melebihi keinginan pelanggan. Sehingga semua karyawan harus bekerja sesuai dengan perspektif perusahaan. Perusahaan yang menganut prinsip ini akan berpedoman pada '*good enough is never good enough*'.
3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Sehingga, diperlukan data dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau kinerja, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang diperlukan agar organisasi dapat bertahan dalam waktu yang lama. Dalam organisasi juga diperlukan budaya yang baru dan sesuai dengan konsep TQM.

5. Kerjasama tim

Organisasi yang dikelola secara tradisional cenderung terdapat persaingan antardepartemennya. Persaingan internal tersebut hanya menghabiskan energi. Seharusnya energi tersebut dapat digunakan untuk perbaikan kualitas dan meningkatkan persaingan eksternal. Perusahaan yang menerapkan TQM akan menjalin dan membina kemitraan antarkaryawan, pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan sistem berkesinambungan

Teknologi semakin berkembang dan sistem sebagai dampak teknologi pun mengalami perkembangan. Sistem dapat meningkatkan proses kerja sehingga kualitas proses pun meningkat. Sistem perlu diperbaiki secara terus-menerus agar dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa.

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan pada karyawan merupakan hal fundamental, mengingat karyawan mengambil peran penting pada TQM. Dengan ini,

karyawan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang dimaksud adalah melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan pihak yang lebih banyak ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan. Sehingga menambah wawasan dan pandangan dalam pengambilan keputusan.

9. Kesatuan tujuan

Semua pihak dalam perusahaan harus memiliki tujuan yang sama. Namun, bukan berarti selalu setuju antara manajemen dan karyawan. Karyawan pun dapat mengutarakan keinginannya.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Pemberdayaan bukan hanya melibatkan karyawan, tetapi juga apa yang dilakukan karyawan memberikan pengaruh pada perusahaan. Terdapat dua manfaat jika melibatkan karyawan dalam membuat keputusan. Yang pertama adalah keputusan yang dibuat akan efektif karena sesuai dengan situasi di lapangan. Yang kedua adalah meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2015:35).

Menurut Yamit (2005:188), faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan TQM, yaitu:

1. Manajemen puncak tidak mau berubah.
2. Manajemen puncak tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan.
3. Manajemen puncak tidak bertanggung jawab terhadap program TQM, sedangkan wewenang dalam penerapannya diberikan pada pihak lain.
4. Perusahaan kehilangan minat pada program TQM akibat dari kurangnya komitmen.
5. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi.
6. Memprioritaskan masalah lain yang lebih mendesak
7. Tujuan yang tidak jelas, tidak ada target, dan tidak ada pengukuran kinerja.
8. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis.
9. Karyawan merasa dibebani dengan adanya TQM dan karyawan tidak menyetujui secara diam-diam karena tidak memahami peranan.

#### **2.2.8. Fokus pada Pelanggan**

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Nasution, 2015:38).

Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah (Nasution, 2015:42):

1. Kebutuhan dan keinginan yang dirasakan pelanggan. Jika kebutuhannya besar, maka harapan dan ekspektasi pelanggan juga tinggi, dan sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu atau pengalaman teman ketika mengonsumsi produk. Pengalaman merupakan dampak terhadap persepsi pelanggan yang beresiko tinggi.
3. Komunikasi melalui iklan yang memengaruhi persepsi pelanggan. Kampanye yang berlebihan akan memberi dampak negatif terhadap persepsi pelanggan.

Pelanggan adalah orang yang dapat menentukan kualitas suatu produk. Unsur penting dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan adalah (Nasution, 2015:43):

1. Pelanggan harus menjadi prioritas utama organisasi.
2. Pelanggan yang diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali.
3. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan perbaikan terus menerus.

### **2.2.9. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Karyawan merupakan aset yang mendominasi di suatu organisasi, dan sebagai pemasok internal yang berperan menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas (Nasution, 2015: 172).

Faktor penghambat dalam penerapan pemberdayaan karyawan adalah penolakan manajemen. Alasan manajemen menolak pemberdayaan karyawan adalah (Nasution, 2015:175):

1. Ketidakamanan  
Karyawan yang terlibat akan mengurangi kekuasaan manajer, sehingga manajer merasa tidak aman. Manajer yang merasa tidak aman akan melakukan sabotase secara halus, misalnya tidak menghadiri pertemuan kelompok kerja, mempersulit dalam proses pertemuan, atau menyisihkan ide-ide anggota.
2. Nilai-nilai pribadi  
Manajer yang memiliki pemikiran dogmatis akan menganggap karyawan harus mengerjakan apa yang diperintah, saat diperintah, dan bagaimana diperintah.
3. Ego  
Manajer memandang bahwa pemberdayaan karyawan akan mengurangi statusnya dan mengurangi keuntungannya.
4. Pelatihan manajemen  
Pelatihan manajemen yang hanya berfokus pada proses dan teknologi, dan sedikit perhatiannya pada manusianya.
5. Karakteristik kepribadian  
Manajer yang *task oriented* bukan *people oriented*.
6. Ketidakterlibatan manajer  
Anggota pemberdayaan karyawan yang tidak ikut serta dalam suatu keputusan, misalnya manajer madya.

#### **2.2.10. Komitmen pada Kualitas**

Elemen yang terdapat pada kualitas adalah (Nasution, 2015:3):

1. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Delapan dimensi untuk menganalisis karakteristik kualitas barang yaitu (Nasution, 2015:3):

1. Performa (*performance*)  
Aspek yang berkaitan langsung dengan produk. Hal ini merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika membeli sesuatu.
2. Keistimewaaan (*features*)  
Aspek yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangan.
3. Keandalan (*reliability*)  
Kemungkinan produk berfungsi secara berhasil pada periode waktu tertentu.
4. Konformansi (*conformance*)  
Tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*)  
Ukuran masa pakai penggunaan produk.
6. Kemampuan pelayanan (*service ability*)  
Berkaitan dengan kesopanan, kompetensi, kemudahan, dan akurasi perbaikan pada pascapenjualan.

7. Estetika (*aesthetics*)

Karakteristik yang berkaitan dengan keindahan yang sifatnya selera pribadi dan pilihan individual.

8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*)

Berkaitan dengan perasaan pelanggan tentang produk atau merek tertentu. Reputasi perusahaan dan merek juga memengaruhi hal ini.

**2.2.11. Perbaikan Berkesinambungan**

Pihak yang terlibat dalam perbaikan proses adalah (Nasution, 2015:77):

1. Pelanggan internal, yaitu orang yang menggunakan *output* secara langsung dan menggunakannya sebagai *input* pada proses kerja mereka.
2. Kelompok kerja, yaitu orang yang bekerja dalam proses yang menghasilkan *output* yang diinginkan.
3. Pemasok, yaitu orang yang memberi *input* pada proses.
4. Pemilik, yaitu orang yang bertanggung jawab atas proses dan perbaikan di perusahaan.

Enam langkah-langkah perbaikan proses adalah (Nasution, 2015:79):

1. Identifikasi masalah proses  
Mengidentifikasi *output*, pelanggan, kebutuhan pelanggan, proses yang menghasilkan *output*, pemilik proses.
2. Identifikasi dan dokumentasi proses  
Proses yang telah diidentifikasi harus didokumentasikan agar dapat menjadi informasi dalam perbaikan proses.

3. Mengukur performansi

Ukuran *output* mendefinisikan *features* spesifik dan atribut produk.

Ukuran *outcome* mendefinisikan dampak absolut dari proses dan pendapat pelanggan.

4. Memahami masalah proses yang terjadi

Pertanyaan dasar yang dapat diajukan untuk mengetahui masalah proses adalah apa yang menjadi area utama masalah, apa yang menjadi akar penyebab masalah, apa yang merupakan sumber variasi proses.

5. Mengembangkan dan menguji ide-ide

Ide-ide harus ditujukan langsung pada akar penyebab masalah. Ide-ide tersebut harus diuji dahulu untuk menghindarkan kegagalan dalam implementasinya.

6. Implementasi solusi dan evaluasi

Langkah terakhir ini untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas dari proses perbaikan. Informasi ini digunakan untuk *feedback* perbaikan proses selanjutnya.

### 2.2.12. Manajemen berdasarkan Fakta

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Keputusan yang diambil selalu berdasarkan fakta, tidak menggunakan *feeling*. Menurut Nasution (2015:25), konsep yang berkaitan dengan ini yaitu prioritas (*prioritization*) dan variasi kinerja manusia.

1. Prioritas, menjelaskan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada saat yang bersamaan dan pada situasi yang sama. Data digunakan manajemen untuk menentukan fokus pada suatu yang vital.
2. Variasi kinerja manusia. Data statistik dapat menggambarkan variabilitas. Hal ini dapat sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

### **2.2.13. Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian adalah keadaan dimana para manajer tidak memiliki cukup informasi tentang faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan dan perubahan lingkungan (Daft, 2002:99). Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor yang penting karena dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian sehingga kejadian di masa yang akan datang susah untuk diprediksi. Ketidakpastian lingkungan dapat menguntungkan bagi pesaing dalam memainkan pasar termasuk membuat harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh perusahaan-perusahaan saling berkompetisi dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan inovasi jasa dan produk.

Ketidakpastian lingkungan berbanding terbalik dengan kemampuan memprediksi keadaan yang akan terjadi. Jika ketidakpastian lingkungan rendah, maka individu dapat memprediksi keadaan secara lebih akurat (Deasy dan Muindro, 2001). Penggunaan Sistem Akuntansi Manajemen dapat digunakan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan. SAM dapat memberi informasi pada

manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat sehingga memengaruhi kinerja manajerial (Syam dan Lilis, 2006).

Tiga bentuk ketidakpastian adalah (Chenhall dan Morris dalam Mayeni, 2013) :

1. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainly*)

Ketidakmampuan seseorang untuk memprediksikan lingkungan organisasi.

2. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainly*)

Ketidakmampuan seseorang untuk memprediksikan sifat, kedalaman dan waktu suatu fenomena.

3. Ketidakpastian respon (*respons uncertainly*)

Ketidakmampuan seseorang untuk memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaatnya.

#### 2.2.14. Hubungan Fokus pada Pelanggan dengan Kinerja Manajerial

Pelanggan adalah orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu. (Nasution, 2015:38). Pelangganlah yang memberikan pengaruh pada performa perusahaan. Fokus perusahaan tidak hanya pada pelanggan internal saja, tetapi juga pelanggan antara dan eksternal. Pelanggan inilah yang akan menciptakan nilai pelanggan. Menciptakan nilai pelanggan merupakan salah satu tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian Widjaya (2015), Fitriyah (2013), Reza (2013), dan Dauhan (2013), diketahui bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin perusahaan berfokus pada pelanggan, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

#### **2.2.15. Hubungan Komitmen terhadap Kualitas dengan Kinerja Manajerial**

Kualitas merupakan fokus utama perusahaan karena dapat memengaruhi nilai yang diciptakan pelanggan. Nilai pelanggan muncul dari penilaian pelanggan terhadap kondisi produk atau jasa. Kualitas dapat dipandang dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut pandang manajemen operasional, kualitas penting untuk meningkatkan daya saing produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pandang manajemen pemasaran, kualitas dianggap sebagai bauran pemasaran yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar perusahaan (Nasution, 2015:3).

Berdasarkan penelitian Silalahi (2015), Widjaya (2015), dan Fitriyah (2013), diketahui bahwa komitmen terhadap kualitas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan berkomitmen terhadap kualitas, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

#### **2.2.16. Hubungan Manajemen Berdasarkan Fakta dengan Kinerja Manajerial**

Manajemen berbasis fakta adalah pengambilan keputusan berdasarkan data, bukan berdasarkan perasaan. Data yang dimaksud adalah informasi yang berasal dari pembelian, penjualan, SDM, atau pemasaran. Ada dua konsep pokoknya, yaitu prioritas dan variasi kinerja manusia. Prioritas menjelaskan

bahwa dengan menggunakan data, maka manajemen dapat berfokus pada situasi yang vital. Sedangkan, variasi kinerja manusia menjelaskan bahwa dengan data, perusahaan dapat melihat gambaran suatu kondisi sehingga dapat memprediksi hasil dari keputusan yang dibuat (Nasution, 2015:25).

Berdasarkan penelitian Silalahi (2015) dan Dauhan (2013), diketahui bahwa manajemen berbasis fakta memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

#### **2.2.17. Hubungan Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan dengan Kinerja Manajerial**

Setiap produk atau jasa memanfaatkan proses tertentu di suatu sistem. Di dalam sistem terdapat suatu proses yang mengkonversi *input* menjadi *output* yang diukur melalui langkah sekuensial yang terorganisasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem ini adalah pelanggan, kelompok kerja, pemasok, dan pemilik. Untuk itu sistem perlu diperbaiki secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat (Nasution, 2015:75).

Berdasarkan penelitian Widjaya (2015), Fitriyah (2013) dan Dauhan (2013), diketahui bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus terhadap sistemnya, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

### **2.2.18. Hubungan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Manajerial**

Pemberdayaan karyawan memiliki dua manfaat yaitu menghasilkan keputusan yang baik dan meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan (Nasution, 2015:19). Pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang berarti pada pengambilan keputusan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pekerjaan dan mereka dapat memberikan keputusan mereka sendiri mengenai pekerjaan mereka.

Berdasarkan Widjaya (2015), Silalahi (2015) dan Fitriyah (2013), diketahui bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan melibatkan dan memberdayakan karyawannya, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

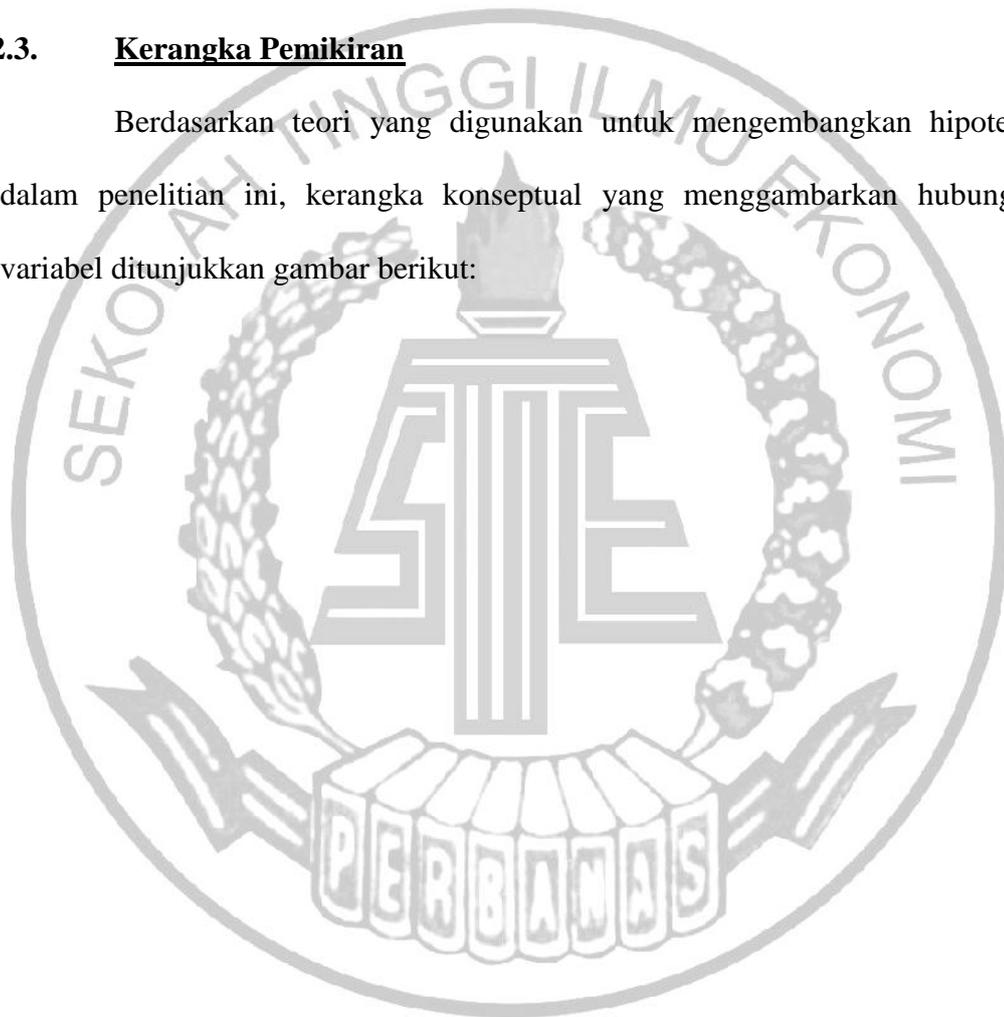
### **2.2.19. Hubungan Ketidakpastian Lingkungan dengan Kinerja Manajerial**

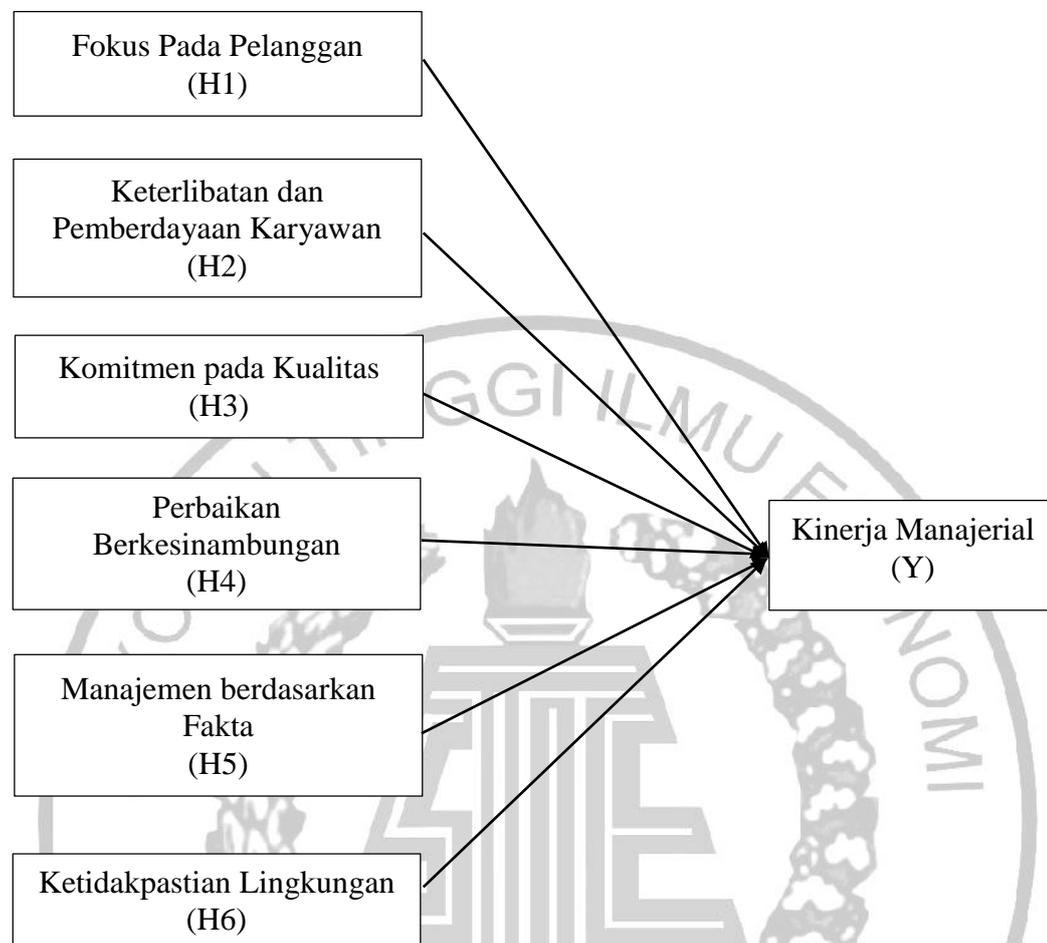
Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat memengaruhi operasional perusahaan (Listeria, 2009). Ketidakpastian lingkungan dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian sehingga kejadian di masa yang akan datang susah untuk diprediksi. Hal ini menyulitkan perusahaan dalam mengetahui apakah keputusan yang dibuat akan berhasil atau gagal. Jika manajemen salah prediksi, maka akan menurunkan kinerjanya dan menurunkan daya saing perusahaan pula.

Berdasarkan penelitian Frestilia (2013), Lena (2011) mengungkapkan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan tidak memahami lingkungan perusahaan di masa mendatang, maka akan menurunkan kinerja manajerial.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang digunakan untuk mengembangkan hipotesis dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan variabel ditunjukkan gambar berikut:





Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H2: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

- H3: Komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H4: Perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H5: Manajemen berdasarkan fakta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H6: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial

