

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian saat ini adalah :

1. Rovila El Maghfiroh, meneliti mengenai Antecedents and Consequences Internal Quality of Product dengan sampel perusahaan manufaktur pemegang produk SNI di Jawa Timur. Dimana penelitian ini meneliti tentang 3 komponen dari antecedents terhadap kualitas internal kemudian di cari hubungannya dengan kualitas eksternal produk dan terakhir dicari pengaruh dari kualitas internal dan eksternal produk terhadap kinerja keuangan. Jenis data yang digunakan adalah data primer. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh 3 komponen dari antecedents (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas), tidak semua variabel berpengaruh secara langsung terhadap kualitas internal dan kualitas eksternal produk kemudian di cari pengaruhnya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Variabel Sasaran Kualitas dan Umpan Balik Kualitas, terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Kualitas. Akan tetapi, terdapat pengaruh langsung antara variabel Insentif Kualitas (Quality Incentives) terhadap Kinerja Kualitas (Quality Performance).

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komponen-komponen yang terdapat dalam antecedents berpengaruh signifikan terhadap kualitas internal produk dan kualitas internal produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan perusahaan. Kualitas eksternal produk juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Perbedaan, dengan penelitian saat ini adalah sampel yang digunakan pada penelitian. Penelitian terdahulu menggunakan seluruh Perusahaan Manufaktur Pemegang Produk SNI di Jawa Timur sedangkan saat ini hanya berfokus pada Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9001 di Surabaya, Gresik dan Sidoarjo. Penelitian terdahulu meneliti tentang komponen antecedents terhadap kualitas internal produk. Kualitas internal dan kualitas eksternal produk terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian saat ini meneliti mengenai elemen sistem pengendalian manajemen (yaitu: Tingkat Komunikasi Sasaran Kualitas, Frekuensi Umpan Balik Kualitas dan Efektivitas Insentif Kualitas) terhadap Kualitas Internal Produk. Selain itu alat uji penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian saat ini menggunakan SPSS 17.0 *for Windows*

Persamaan, dengan penelitian saat ini adalah sama-sama memaparkan pengaruh dari elemen SPM yaitu tingkat komunikasi sasaran kualitas, frekuensi umpan balik kualitas dan efisiensi insentif kualitas. Selain itu metode penelitian penelitian terdahulu dengan saat ini sama yaitu metode sensus atau complete enumeration. Penyebaran kuesioner kepada sampel penelitian.

2. Yuli Chomsatu Samrotun, meneliti *Antecedents Dan Consequences Atas Kinerja Kualitas*: menemukan bukti bahwa implementasi efektif TQM menghendaki perubahan besar dalam infrastruktur organisasional tertentu seperti: pengalokasian hak-hak memutuskan, sistem reward dan sanksi. Penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda, dengan sampel semua level hierarki organisasional pada perusahaan manufaktur.

Perbedaan, dengan penelitian saat ini adalah sampel penelitian sekarang menggunakan Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9001 di Surabaya, Gresik dan Sidoarjo. Selain itu yang terdahulu meneliti mengenai antecedent dari kinerja kualitas sedangkan penelitian sekarang tentang elemen sistem pengendalian manajemen (yaitu: Tingkat Sasaran Kualitas, Frekuensi Umpan Balik Kualitas dan Efektifitas Insentif Kualitas) terhadap Kualitas Internal Produk. Penelitian terdahulu menggunakan sampel Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9001 di Indonesia. Selain itu alat uji yang digunakan penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian sekarang menggunakan SPSS 17.0 *for Windows*.

Persamaan, dengan penelitian saat ini adalah sama-sama menggunakan metode survey yaitu menggunakan kuesioner. Penelitian sekarang dan terdahulu juga sama-sama berkisar tentang sistem pengendalian manajemen.

3. Maiga dan Jacob (2005) ini menggunakan alat analisis Structural Equation Model (SEM), dengan sampel manajemen quality pada beberapa perusahaan manufaktur yang mengadopsi TQM. Hasil dari penelitian ini adalah

ditemukannya bukti empiris bahwa terdapat hubungan yang positif antara masing-masing elemen sistem pengendalian manajemen (seperti: sasaran kualitas, feedback kualitas dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan variabel lain (yaitu: kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan).

Perbedaan, dengan penelitian saat ini adalah sampel penelitian sekarang menggunakan Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9001 Di Surabaya, Gresik dan Sidoarjo sedangkan Maiga dan Jacob (2005) sampel penelitian berupa manajemen quality pada beberapa perusahaan manufaktur yang mengadopsi TQM. Selain itu Maiga dan Jacob meneliti tentang komponen sistem pengendalian manajemen (seperti: sasaran kualitas, feedback kualitas dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan variabel lain (yaitu: kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan) sedangkan penelitian sekarang hanya mengenai elemen sistem pengendalian manajemen (seperti: tingkat komunikasi sasaran kualitas, frekuensi umpan balik kualitas dan efektifitas insentif kualitas) terhadap kualitas internal produk. Alat uji yang digunakan juga berbeda, penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan penelitian saat ini menggunakan SPSS 17.0 *for Windows*.

Persamaan, dengan penelitian saat ini adalah penelitian sekarang juga menggunakan sampel perusahaan manufaktur. Selain itu penelitian terdahulu juga meneliti tentang elemen sistem pengendalian manajemen sebagai konstruk atau variabel independennya.

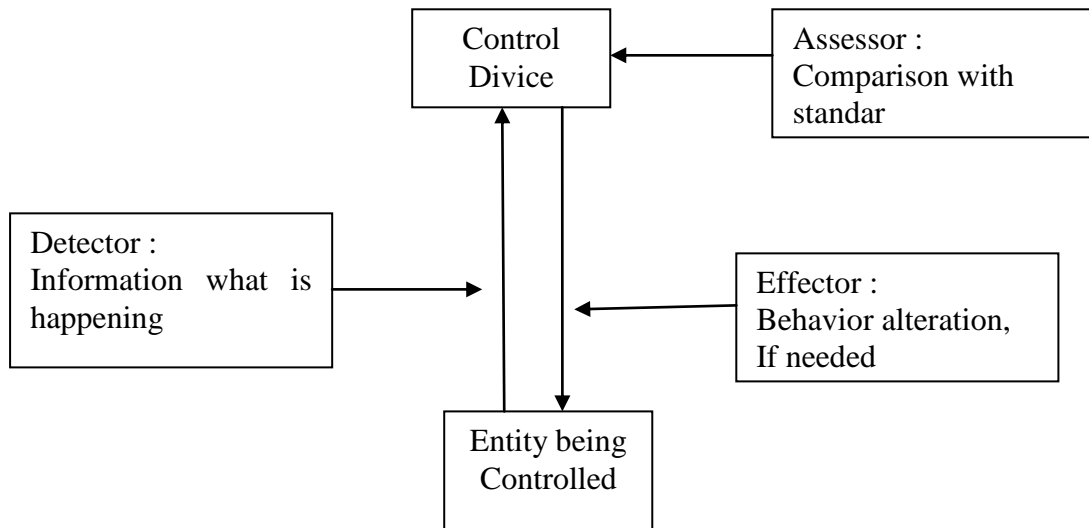
2.2 Landasan Teori

Pada landasan teori ini akan dijelaskan beberapa teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti dan yang akan digunakan sebagai landasan analisisnya.

2.2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan sekumpulan struktur komunikasi yang paling berhubungan dan memberikan fasilitas pemrosesan informasi untuk membantu manajer dalam melakukan koordinasi dan mencapai tujuan organisasi secara berkesinambungan atau berkelanjutan. Dengan demikian sistem pengendalian manajemen dikaitkan dengan fungsi koordinasi, alokasi sumber daya, motivasi, dan pengukuran kinerja. Sistem manajemen pengendalian memiliki empat unsur penting, yaitu : 1. Detector (sensor) untuk mengukur dan mengidentifikasi apa yang sebenarnya terjadi, 2. Assesor untuk menentukan signifikansi apa yang sedang terjadi, yaitu membandingkan dengan standar, 3. Effector untuk mengubah perilaku jika diperlukan (feedback), 4. Communication network untuk mengalirkan informasi antara detector dan assesor, antara assesor dan effector. Seperti pada Gambar 2.1, proses pengendalian melibatkan empat unsur penting, yaitu 1. Control device, 2. Detector, 3. Assesor, dan 4. Effector.

Gambar 2.1



Sumber : Anthony and Govindarajan (2004, p.4)dalam Maghviroh (2010)

Secara umum, system pengendalian manajemen dalam organisasi dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : 1. Pendekatan formal dan 2. Pendekatan informal. Sistem pengendalian manajemen bersifat formal merupakan mekanisme pengendalian yang tertulis dan diciptakan manajemen untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar berperilaku mendukung tujuan organisasi. Pengendalian input, pengendalian proses atau perilaku, dan pengendalian output merupakan jenis system pengendalian manajemen yang bersifat formal.

Sistem pengendalian manajemen yang berorientasi input merupakan tindakan terukur dilakukan organisasi sebelum melakukan implementasi aktivitas.

Pengendalian input, pengendalian proses atau perilaku, dan pengendalian output merupakan jenis system pengendalian manajemen yang bersifat formal.

Sistem pengendalian manajemen dalam organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan informal. Sistem pengendalian manajemen yang bersifat informal merupakan pengendalian yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku karyawan, contohnya yaitu pengendalian diri, pengendalian social dan pengendalian budaya.

Tiga komponen system pengendalian manajemen yaitu tingkat komunikasi sasaran kualitas, frekuensi umpan balik kualitas, dan efektifitas insentif kualitas berpengaruh terhadap kualitas internal produk.

2.2.2 Tingkat Komunikasi Sasaran Kualitas

Goal Theory mengatakan bahwa setiap pekerja seharusnya memiliki sasaran kinerja spesifik yang akan dapat memobilisasi usaha para pekerja serta mempengaruhi strategi yang akan dipakai untuk menyelesaikan tugas mereka (Wexley and Yulk, dalam Maiga and Jacobs, 2005).

Maiga and Jacobs, 2005 mengutip pandangan Van Holmes yang mengatakan bahwa system pengendalian akan mempengaruhi arah dan tingkat usaha yang ditunjukkan para individu. Tingkat komunikasi sasaran kualitas adalah tingkat komunikasi dengan para pekerja dalam bentuk target untuk scrap, rework, defect di dalam aktivitas proses perbaikan kualitas produk. Semakin sering perusahaan mengkomunikasikan sasaran dengan

para pekerja dalam bentuk target, maka tingkat komunikasi sasaran kualitas perusahaan adalah baik (Maghviroh, 2010).

Proses manufaktur dengan perbaikan yang berkelanjutan akan mengeliminasi keborosan dan perbaikan kualitas. Filosofi perbaikan berkelanjutan mensyaratkan masing-masing pekerja harus bertanggung jawab pada kualitas dan menghentikan produksi bila ada masalah. Para pekerja didorong untuk mengidentifikasi cara-cara memperbaiki kualitas produk dan kualitas proses. Sasaran kualitas dikomunikasikan dalam bentuk numeric target-target seperti : biaya barang sisa (cost of scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) yang semuanya dapat dinyatakan baik dalam rupiah maupun unit untuk mencapai sasaran kualitas yang diinginkan perusahaan.

2.2.3 Frekuensi Umpan Balik Kualitas

Frekuensi umpan balik kualitas merupakan kegiatan perusahaan yang sesering mungkin untuk mengevaluasi, menganalisis, dan menyebarkan data kualitas (scrap, rework, defect) keseluruh pabrik dengan tujuan dapat memberikan arah, memotivasi serta mendeteksi kesalahan untuk aktivitas proses perbaikan kualitas produk. Frekuensi umpan balik kualitas jelas dapat memotivasi untuk menyediakan informasi tentang kinerja pekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kejelasan peran suatu tugas yang harus dilaksanakan oleh para pekerja itu masing-masing. Pengoperasian umpan balik yang tepat waktu dan relevan perlu untuk manajemen kualitas

sehari-hari. Informasi kualitas seperti tingkat produk sisa (scrap), produk yang harus dikerjakan kembali (rework), dan produk rusak (defect) dapat memberikan suatu dasar bagi deteksi kesalahan dan pedoman melihat area-area perbaikan.

Perhatian akhir-akhir ini focus pada bagaimana system pengendalian manajemen dapat digunakan untuk mendukung perbaikan kualitas dalam manufacturing. Umpan balik kualitas adalah penilaian kualitas seperti barang sisa (scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) dipakai untuk mengukur kinerja kualitas. Data kualitas yang dikumpulkan seperti barang sisa (scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) harus dianalisis untuk perbaikan berkelanjutan. Mendistribusikan data kualitas, seperti barang sisa (scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) untuk dianalisis dan ke seluruh pabrik.

2.2.4 Efektifitas Insentif Kualitas

Insentif kualitas dengan Classical Utility theory yang mengatakan bahwa nilai guna suatu barang adalah besarnya kepuasan (utility) yang diberikan barang tersebut pada pemakainya. Efektifitas Insentif kualitas adalah efektifitas system reward dan recognition dalam pencapaian target yang terdiri dari scrap, rework dan defect dalam aktivitas proses perbaikan kualitas produk secara efektif. Insentif meliputi baik dimensi keuangan maupun nonkeuangan dimana yang keuangan disebut reward sedangkan yang nonkeuangan disebut recognition (Maghviroh, 2010).

Ketika reward dan recognition dimasukkan dalam mengukur kinerja, maka para pekerja akan menyesuaikan usaha mereka untuk mengoptimalkan pendapatan mereka dan secara simultan mendorong kinerja organisasi. Teori TQM menyatakan bahwa dengan mengaitkan reward dan recognition pada kualitas yang berkaitan pada kinerja, maka organisasi dapat membantu komitmen manajemen pada program kualitas, mengkomunikasikannya pada semua pekerja dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan. Efektifitas insentif kualitas adalah efektifitas sistem reward dan recognition yang diberikan pada para pekerja untuk perbaikan berkelanjutan, sehingga tidak berfokus hanya untuk pencapaian sasaran dan target saja.

2.2.5 Kualitas Internal Produk

Maghviroh (2010) menjelaskan mengenai Kualitas Internal Produk adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kualitas rancangan mereka pada suatu biaya produksi ekonomis. Hal ini bisa dilihat dengan adanya penurunan dalam kegagalan internal kualitas yang terdiri dari tingkat barang sisa (scrap rate), tingkat pengerjaan kembali (rework rate), tingkat cacat (defect rate) dan perbaikan tingkat reliabilitas produk sebelum dikirimkan. Kualitas Internal produk dikumpulkan dan distribusikan ke pabrik untuk menentukan apa yang harus diperhatikan oleh para pekerja.

Kualitas internal mencakup kemampuan pabrikan menghasilkan produk yang sesuai dengan kualitas desain mereka pada biaya produksi ekonomis. Jadi, dapat dipandang sebagai dimensi “kesesuaian kebutuhan” dari kualitas yang ditetapkan mempertimbangkan lima ukuran dari kualitas internal: tingkat barang sisa (scrap rate), tingkat pengerjaan kembali (rework rate), tingkat cacat (defect rate), uji reliabilitas dari kinerja sebelum pengiriman, dan produktivitas manufacturing. Kinerja dari produk jadi dalam pengujian terakhir dan proporsi unit yang cacat dari produksi secara luas menggunakan indikator dari conformance quality pada akhir proses produksi. Efisiensi biaya dari proses produksi direfleksikan dalam scrap dan rework yang didapat selama produksi. Scrap dan rework menggambarkan biaya kegagalan yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan kualitas internal produksi.

2.2.6 Pengaruh Tingkat Komuniikasi Sasaran Kualitas dengan Kualitas Internal Produk

Dengan menetapkan sasaran akan mempengaruhi para pekerja untuk membuat strategi yang akan mengarahkannya pada pencapaian sasaran. Perusahaan harus menetapkan sasaran dengan jelas dan tantangan yang akan dihadapi serta memberikan kepercayaan pada para pekerja bahwa sasaran dapat dicapai. Dengan demikian akan menjadikan para pekerja berperilaku yang mengarahkan pada sasaran-sasaran kinerja spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan harus menetapkan sasaran dengan jelas dan

tantangan yang dihadapi serta memberikan kepercayaan pada para pekerja bahwa sasaran dapat dicapai. Dengan demikian akan menjadikan para pekerja berperilaku yang mengarahkan pada sasaran-sasaran kinerja spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan.

Diperlukan untuk memahami factor-faktor yang berpengaruh pada perilaku para profesional system informasi dengan adanya keselarasan aktivitas individu di dalam system informasi berdasarkan sasaran strategi organisasi. Sasaran yang diterapkan oleh organisasi akan mempengaruhi perilaku melalui komunikasi mengenai sasaran perusahaan, umpan balik serta insentif ekonomi kepada para pekerja akan mempengaruhi arah usaha professional system informasi tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Maghviroh, 2010 menghasilkan temuan bahwa tingkat komunikasi sasaran kualitas berpengaruh signifikan terhadap kualitas internal produk. Berkaitan dengan usulan/ Pernyataan yang menyatakan bahwa tingkat komunikasi sasaran kualitas berpengaruh signifikan terhadap kualitas internal produk adalah terbukti atau didukung fakta. Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan tingkat komunikasi sasaran kualitas terhadap kualitas internal produk.

Penentuan sasaran akan mengarahkan usaha para pekerja pada usaha yang keras untuk mencapai sasaran tersebut. Penentuan sasaran akan mempertinggi motivasi karena sasaran yang diterima akan memperkuat atau memperlemah sasaran yang ditentukan dan akan memotivasi para pekerja dalam mengarahkan pada pencapaian sasaran tersebut.

Praktek manufaktur yang baru yaitu TQM akan mengkomunikasikan sasaran kualitas untuk perbaikan berkelanjutan yang akan mempengaruhi kualitas internal produk perusahaan. Dengan mengkomunikasikan sasaran kualitas berupa cost of scrap, rework, defect akan memotivasi para pekerja untuk mencapai target tersebut. Rendahnya tingkat cost of scrap, rework, defect akan menjadikan kualitas internal produk yang tinggi. Sasaran kualitas berupa cost of scrap, rework, defect harus dikomunikasikan secara eksplisit dalam bentuk numeric agar para pekerja termotivasi yang mengarahkannya pada pencapaian target tersebut.

2.2.7 Pengaruh Frekuensi Umpan Balik Kualitas dengan Kualitas Internal Produk

Frekuensi umpan balik kualitas spesifik akan meningkatkan kinerja daripada umpan balik yang bersifat umum, karena akan memberikan umpan balik yang bersifat spesifik akan memberikan kejelasan peran suatu tugas. Umpan balik spesifik juga memberikan para pekerja kesempatan untuk menggunakan strategi yang baik untuk melaksanakan tugas tersebut (Early et al. 1990). Riset perilaku organisasional telah menunjukkan bahwa umpan balik membantu meningkatkan perilaku yang berorientasi tugas Ashford and Cumming (1983). Maksudnya adalah bahwa dengan memberikan umpan balik pada para pekerja tentang apa yang sudah dicapai akan menjadikan para pekerja berperilaku untuk menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Informasi kualitas seperti tingkat produk sisa (scrap), produk yang harus dikerjakan kembali (rework), dan produk rusak (defect) dapat memberikan suatu dasar bagi deteksi kesalahan dan pedoman melihat area-area perbaikan. Pengoperasian umpan balik yang tepat waktu dan relevan perlu untuk manajemen kualitas sehari-hari. Informasi kualitas seperti menginformasikan mengenai tingkat produk sisa (scrap), produk yang harus dikerjakan kembali (rework), dan produk rusak (defect) dapat memberikan suatu dasar bagi deteksi kesalahan. Banker et al. (1993) menyediakan bukti empiris bahwa semakin sering ukuran-ukuran kinerja manufaktur diberitahukan pada para pekerja akan berhubungan secara positif dengan praktek TQM. Jadi dengan seringnya perusahaan memberikan umpan balik pada para pekerja maka praktek TQM akan lebih dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, terdapat peningkatan kecenderungan para manajer menyediakan lebih banyak informasi umpan balik tentang operasi maupun kinerja individual dan kelompok bagi para pekerja. Tujuan dengan menggunakan umpan balik tersebut untuk memecahkan permasalahan kinerja. Umpan balik kinerja bagi para pekerja perlu untuk menetapkan hubungan perilaku para pekerja dengan proses perbaikan kualitas. Selain itu umpan balik kualitas dipakai untuk mengetahui hubungan diantara umpan balik kualitas dan kinerja kualitas yang diproksi dengan kualitas internal produk. Tipe-tipe informasi kinerja yang dikumpulkan dan disebarakan untuk menentukan apa yang harus

diperhatikan oleh para pekerja yaitu pertama , jika informasi atas kualitas diukur dan disebarkan pada para pegawai, maka para pekerja akan memberikan lebih banyak perhatian pada kualitas. Kedua, informasi kinerja memberikan umpan balik kepada para pekerja dan memberikan pedoman untuk memperhatikan area-area perbaikan.

Umpan balik kualitas adalah seringnya melakukan penilaian kualitas seperti barang sisa (Scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) dipakai untuk mengukur kinerja kualitas. Data dikumpulkan seperti barang sisa (Scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) harus dianalisis untuk perbaikan berkelanjutan. Mendistribusikan data kualitas, sisa (Scrap), pengerjaan kembali (rework), cacat (defect) untuk dianalisis dan disebarkan ke seluruh pabrik. Maiga and Jacobs (2005) menemukan hubungan yang positif antara umpan balik kualitas dengan kinerja kualitas yang diproksi dengan kualitas internal. Elemen-elemen umpan balik kualitas terdiri dari scrap, rework, defect yang harus dicapai akan mengarahkan para pekerja untuk mencapai tingkat scrap, tingkat rework, tingkat defect yang rendah sehingga kualitas internal produk meningkat.

Umpan balik harus specific, tepat waktu dan relevan agar umpan balik yang diterima akan mengarahkan karyawan berperilaku yang berorientasi tugas, mengarahkan karyawan untuk membuat strategi di dalam menyelesaikan tugas serta mengatasi permasalahan-permasalahan perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Jadi dengan menentukan umpan balik disertai dengan sasaran dengan frekuensi yang

sangat tinggi serta menyebarkannya keseluruh pabrik pada para pekerja terkait kualitas produk yang terdiri dari scrap, rework, defect maka para pekerja dapat mengarahkan usahanya pada pencapaian target scrap, rework, defect yang rendah sehingga kualitas internal produk meningkat.

2.2.8 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas dengan Kualitas Internal Produk

Govindarajan and Gupta (1985) menyatakan bahwa ketika reward dan recognition dimasukkan dalam ukuran-ukuran kinerja spesifik, maka perilaku para pekerja akan mengarah pada keinginan untuk mengoptimalkan ukuran-ukuran kinerja tersebut. Penggunaan insentif yaitu reward dan recognition akan membantu manajer lebih menginginkan keterlibatan pegawai tingkat lebih rendah dalam pengambilan keputusan karena insenti menurunkan perbedaan diantara tujuan organisasi dan tujuan pegawai. Penelitian empiris menunjukkan bahwa ketika reward dan recognition dimasukkan dalam mengukur kinerja, maka para pekerja akan menyesuaikan usaha mereka untuk mengoptimalkan pendapatan mereka dan secara simultan mendorong kinerja organisasi.

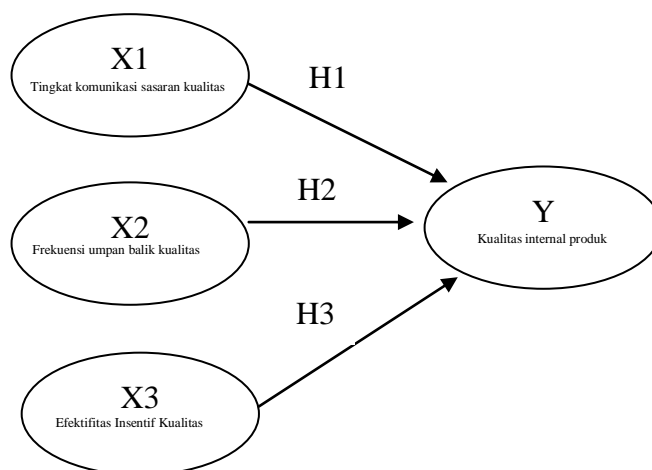
Efektifitas insentif kualitas merupakan sistem dengan menggunakan reward dan recognition yang diberikan pada para pekerja untuk perbaikan, tidak hanya untuk pencapaian sasaran dan target saja. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa system reward dan recognition yang diberikan pada para pekerja adalah efektif jika insentif itu menjadikan para pekerja tidak hanya mengejar pencapaian target scrap, rework dan defect yang rendah saja tetapi juga untuk proses perbaikan berkelanjutan.

Sistem reward dan recognition pada para pekerja akan menjadikan mereka memiliki keterlibatan yang tinggi pada pengambilan keputusan, mengarahkan usaha mereka pada tugas serta memotivasi untuk mencapai kinerja. Sistem reward dan recognition yang diberikan pada para pekerja bukan hanya untuk pencapaian target saja tetapi untuk proses perbaikan berkelanjutan. Artinya perusahaan tidak hanya melihat hasil saja yaitu berapa target yang tercapai tetapi juga target selama proses produksi berlangsung yaitu ukuran-ukuran yang sifatnya nonkeuangan. Pencapaian target yang diikuti dengan proses perbaikan kualitas diharapkan akan menghasilkan kualitas internal produk yang lebih sustainable.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dari beberapa penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, terdapat pengaruh masing-masing komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: sasaran kualitas, feedback kualitas dan insentif kualitas) terhadap kualitas internal produk. Untuk memberikan gambaran secara ringkas dan mudah dimengerti terhadap jalannya penganalisaan yang dilakukan dengan data-data hasil penelitian dari permasalahan yang ada, maka dibawah ini akan digambarkan secara sistematis dalam kerangka pemikiran penelitian.

Gambar 2.2

KERANGKA PEMIKIRAN

Konstruk tingkat komunikasi sasaran kualitas merupakan konstruk pertama pada para pekerja, hal tersebut mempengaruhi usaha-usaha para pekerja pada sasaran mereka dalam aktivitas proses perbaikan kualitas produk. Komunikasi sasaran kualitas kepada para pekerja akan dapat mempengaruhi prioritas mereka pada pencapaian sasaran-sasaran ini. Jadi dengan mengkomunikasikan sasaran kualitas yang terdiri dari target scrap, target rework, target defect akan mempengaruhi arah usaha para pekerja untuk memperbaiki kualitas produk unit mereka. Sehingga akan terjadi penurunan dalam tingkat scrap, tingkat rework, tingkat defect serta memperbaiki reliabilitas produk dan kinerja kualitas mengalami pertumbuhan yang baik.

Umpan balik secara positif berhubungan dengan kinerja kualitas. Terdapat kecenderungan para manajer menyediakan lebih banyak informasi umpan balik tentang operasi maupun kinerja individual dan kelompok bagi para pekerja. Umpan balik digunakan sebagai alat evaluasi dari kinerja kerja

dari para pekerja berkaitan usaha para pekerja untuk memperbaiki kualitas sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Umpan balik kinerja bagi para pekerja adalah perlu untuk menetapkan hubungan antara perilaku para pekerja dengan proses perbaikan kualitas. Artinya umpan balik kinerja menyediakan informasi yang akan mempengaruhi para pekerja berperilaku mengarah pada proses perbaikan kualitas. Informasi kualitas seperti tingkat produk sisa, produk yang harus dikerjakan kembali, dan produk rusak dapat memberikan suatu dasar bagi deteksi kesalahan dan pedoman melihat area-area perbaikan. Ini maknanya, untuk mengetahui hubungan diantara umpan balik kualitas dan kinerja kualitas. Jadi dengan memberi evaluasi, analisis, penyebaran data kualitas yang terdiri dari scrap, rework, defect akan mengarahkan para pekerja untuk mencapai target penurunan tingkat scrap, tingkat rework, tingkat defect serta memperbaiki tingkat reliabilitas produk sehingga kualitas internal produk meningkat.

Kinerja operasional sebuah perusahaan berpengaruh positif terhadap reward yang berbasis TQM yang diberikan dari perusahaan pada para pekerja sebagai motivasi. Hal ini artinya ketika ukuran keuangan dan nonkeuangan (reward dan recognition) dimasukkan ke dalam kontrak kompensasi, maka para pekerja lebih menyetarakan usaha mereka pada ukuran-ukuran tersebut, yang pada akhirnya menghasilkan perbaikan dalam kinerja. Program pemberian reward kepada para individual dan team untuk pencapaian kualitas. Insentif meliputi baik dimensi keuangan dan nonkeuangan. Jadi dengan pemberian insentif yang efektif karena pencapaian target yang maka akan menjadikan para

pekerja lebih terfokus pada perbaikan kualitas dengan menurunkan tingkat scrap, tingkat rework, tingkat defect serta memperbaiki reliabilitas produk akan meningkatkan kualitas internal produk.

Kinerja kualitas produk dalam arti pengurangan barang sisa, pengulangan pekerjaan, dan barang rusak akan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Hal ini berarti terdapat peningkatan realisasi pelanggan, yang merupakan perbedaan positif diantara kegunaan total yang diterima dengan "pengorbanan" pelanggan untuk menerima kegunaan tersebut. Kualitas produk dengan uji reliabilitas internal akan mempengaruhi pengalaman para pelanggan yang menggunakan produk dalam dua cara. Pertama, para pelanggan mempersepsikan kualitas produk dalam yang artinya nilai bersih mereka yang didefinisikan sebagai rasio dari kinerja dengan biaya. Jadi untuk produk-produk dengan tingkat kinerja sama, maka pelanggan akan memilih produk dengan harga yang lebih rendah. Hal ini akan memberikan kepuasan pada pelanggan karena "nilai bersih" pelanggan dan realisasi pelanggan akan meningkat (Maghviroh, 2010). Selanjutnya pelanggan bersedia untuk mengeluarkan sejumlah uang yang terbatas terkait dengan kendala anggaran. Hal ini berarti bahwa pelanggan akan memilih produk yang menawarkan kinerja maksimum dengan sejumlah uang maupun pengorbanan tertentu.

2.4 **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikaji, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Tingkat Komunikasi Sasaran Kualitas berpengaruh terhadap Kualitas Internal Produk.
- H2 : Frekuensi umpan balik kualitas berpengaruh terhadap Kualitas Internal Produk.
- H3 : Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh terhadap Kualitas Internal Produk.