

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM),  
SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN  
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(*Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi*)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**INTAN RATNA DEWI**  
**2008/05251**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

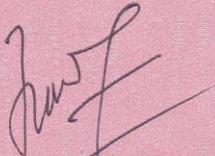
PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi)

Nama : Intan Ratna Dewi  
BP/NIM : 2008/05251  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2013

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Lili Anita, SE, M.Si Ak

NIP. 19710302 199802 2 2001

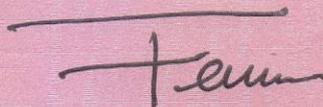
Pembimbing II



Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak

NIP. 19801019 200604 1 001

Ketua Prodi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc

NIP. 19730213 199903 1 003

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Pada Tanggal 22 Januari 2013*

**Pengaruh Penerapan *Total Quality Manajemen (TQM)*, Sistem  
Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (*Reward*)  
Terhadap Kinerja Manajerial  
(*Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi*)**

Nama : Intan Ratna Dewi  
Bp/Nim : 2008/05251  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Akuntansi Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2012

Tim Penguji :

Tanda Tangan

1. Ketua : Lili Anita, SE, M.Si, Ak
2. Sekretaris : Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak
3. Anggota : Herlina Helmy, SE, MS.Ak
4. Anggota : Salma Taqwa, SE, M.Si

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Intan Ratna Dewi  
NIM/Thn. Masuk : 05251/2008  
Tempat/Tgl Lahir : Matur/21 Mei 1990  
Program Studi : Akuntansi  
Keahlian : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jalan Lelong Dt. Mangkuto Alam Kec. Matur, Kab. Agam  
No. HP/Telp : 083180449515  
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Manajemen (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial. (Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan, dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya/pendapat yang telah ditulis/dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang, dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah, apabila telah ditandatangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, 07 Januari 2012

Yang menyatakan,

  
**Intan Ratna Dewi**  
NIM. 2008/ 05251

## ABSTRAK

**Intan Ratna Dewi, (2008/05251). Pengaruh Total Quality Manajemen, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial Study Empiris pada Perusahaan Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi. Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2012.**

**Pembimbing :**

- 1. Lili Anita SE, AK, MSI**
- 2. Caroline Cheisviyanny SE, M, AK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang: 1) Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. 3) Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi adalah 28 perusahaan perhotelan. Metode pengambilan sampel total sampling. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil hasil penelitian ini menunjukkan : (1) *Total Quality Manajemen* (TQM) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. (2) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. (3) Sistem Penghargaan (*reward*) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap terhadap kinerja manajerial.

Saran untuk penelitian ini antara lain : 1) Bagi perusahaan melaksanakan sistem pengukuran kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. 2) untuk meningkatkan kinerja manajerial perusahaan perlu memperhatikan TQM dan sistem penghargaan yang diberikan kepada manajer, sehingga penghargaan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja manajer. 3) Penelitian berikutnya dapat memperluas variabel penelitian dengan menambah variabel lain seperti budaya organisasi dan motivasi. Selain itu objek penelitian juga dapat diperluas dengan menjadikan perusahaan jasa lainnya yang ada.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial”**. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Strata Satu (S1), Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terimakasih kepada Ibu Lili Anita, SE, Ak, M.Si, selaku Pembimbing I, dan Ibu Charoline Cheisviyanny SE, M, Ak selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.

4. Pimpinan beserta karyawan perusahaan perbankan cabang pembantu kota Padang atas bantuan pengisahan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
5. Teristimewa buat kedua orang tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman mahasiswa angkatan 2008 pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi Pembangunan, Pendidikan Ekonomi dan Manajemen yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, dan informasi yang sangat berguna dalam penulisan ini.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi berrmanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	v
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. LatarBelakangMasalah .....	1
B. IdentifikasiMasalah.....	11
C. BatasanMasalah .....	12
D. PerumusanMasalah .....	12
E. TujuanPenulisan .....	13
F. ManfaatPenelitian .....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS</b>	
A. KajianTeori	
1. KinerjaManajerial .....	14
a. Defenisi Kinerja .....	14
b. Kinerja Manajerial.....	14
c. Penilaian Kinerja.....	16
2. Total Quality Manajemen .....	18
a. Defenisi Total Quality Manajemen.....	18

b. Karakteristik Total Quality Manajemen .....	20
c. Pedoman Pengimplementasian Total Quality Manajemen	23
d. Konsep Total Quality Manajemen pada industri hotel .....	26
3. Sistem Pengukuran Kinerja.....	28
a. Defenisi Pengukuran Kinerja .....	28
b. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja.....	29
c. Pengukuran Kinerja berdasarkan Multiukuran .....	30
4. Sistem Penghargaan .....	35
B. KajianPenelitianTerdahulu.....	37
C. HubunganAntarVariabel .....	38
D. KerangkaKonseptual .....	43
E. Hipotesis.....	44

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. JenisPenelitian.....	45
B. PopulasidanSampel .....	45
C. Jenis dan Sumber Data .....	48
D. Metode Pengumpulan Data .....	48
E. VariabelPenelitian .....	49
F. Pengukuran Variabel.....	49
G. Instrumen Penelitian .....	50
H. PengujianInstrumenPenelitian.....	51
1. UjiValiditas.....	51

2. Uji Reliabilitas .....	53
3. Uji Asumsi Klasik .....	54
1) Uji Normalitas Residual .....	54
2) Uji Heterokedastisitas .....	54
3) Uji Multikolinieritas .....	55
I. Model dan Teknik Analisis Data .....	50
1. Analisis Deskriptif .....	55
2. Metoda Analisis .....	57
a. Model Penelitian .....	57
b. Analisis Determinasi .....	58
c. Uji F Statistik .....	58
3. Uji Hipotesis .....	58
J. Definisi Operasional .....	59
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	60
B. Demografi Responden .....	61
C. Deskripsi Hasil Penelitian .....	65
D. Analisis Data .....	70
1. Uji Validitas .....	70
2. Uji Reliabilitas .....	73
3. Uji Asumsi Klasik .....	74
a. Uji Normalitas Residual .....	74

b. UjiMultikolinearitas.....	75
c. UjiHeterokedastisitas .....	76
4. Pengujian Model Penelitian.....	77
a. UjiF (F <i>Test</i> ).....	77
b. KoefisienDeterminasi .....	78
c. Model PersamaanRegresi.....	79
d. Uji t ( t-test) .....	81
E. Pembahasan .....	83
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	87
B. Keterbatasan dan Saran .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Daftar Perusahaan Perhotelan di Bukittinggi.....	46
2. Daftar Perusahaan Perhotelan di Padang .....	47
3. Skala Likert .....	49
4. Kisi-kisi instrumen penelitian .....	50
5. <i>Correct item-Total Corelation</i> Instrumen Penelitian <i>Pilot Test</i> .....	52
6. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> Instrumen Penelitian .....	53
7. Daftar Perusahaan Perhotelan yang bersedia mengisi kuisioner.....	64
8. PenyebarandanPengembalianKuesioner .....	64
9. JumlahRespondenBerdasarkanJabatan .....	65
10. JumlahRespondenBerdasarkanPendidikan terakhir .....	66
11. JumlahRespondenBerdasarkan usia.....	66
12. JumlahRespondenBerdasarkan jenis kelamin.....	67
13. DistribusiFrekuensiKinerjaManajerial.....	68
14. DistribusiFrekuensiTotal Quality Manajemen.....	69
15. DistribusiFrekuensiSistim Pengukuran Kinerja.....	69
16. DistribusiFrekuensiSistim Penghargaan .....	70
17. UjiValiditas Data .....	72
18. Uji Realibilitas Data.....	73
19. UjiNormalitas.....	74

20. UjiMultikolonearitas .....	74
21. UjiHeterokedastisitas .....	76
22. Adjusted R Square .....	76
23. KoefisienRegresiBerganda.....	77
24. Uji F .....	79

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Penelitian .....	89
2. Uji Validitas dan Reabilitas <i>Pilot Test</i> .....	95
3. Uji Validitas dan Reabilitas Data Penelitian .....	99
4. Uji Asumsi Klasik .....	103
5. Uji Regresi Berganda .....	105
6. Uji F .....	105

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual .....	44

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perubahan lingkungan global yang berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh terhadap kualitas agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Untuk bisa mendapatkan produk dan jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenang. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi tersebut.

Menurut Nasution (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menurut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan orgnsisasi. Kinerja manajerial meliputi teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kompetensi. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Perusahaan yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM atau JIT. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat

bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002) dalam Melia (2011). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Menurut Garrison (2006) ada dua karakteristik utama TQM yaitu, fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di gardu depan. Salah satu cara untuk melayani keinginan konsumen adalah dengan menciptakan produk atau jasa yang berkualitas.

Ada 10 karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Nasution, 2005). Dengan diterapkannya TQM, manajer dan semua orang yang ada dalam perusahaan akan termotivasi

untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Agar penerapan TQM sukses harus ada pemimpin yang mempunyai visi dan sebuah manajemen yang mempunyai kepercayaan penuh terhadap produk dan jasa yang dihasilkan, dan yang lebih penting lagi dalam TQM adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Supriyono, 2007). Dalam mendukung keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan, organisasi perlu membuat suatu sistem yang bisa membantu organisasi untuk mengelola karyawan dalam memotivasi agar lebih produktif.

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Tujuan keseluruhan sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas, kepuasan, relevansi, dan dan penetapan waktu informasi biaya (Steven, 1993 dalam Mowen & Hansen, 2000). Praktek TQM yang efektif memerlukan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen, komponen penting sistem akuntansi manajemen dalam perubahan-perubahan ini antara lain adalah pengumpulan informasi baru, diseminasi informasi lintas hirarki organisasional

dan perubahan sistem reward, tujuan kinerja, ukuran kerja (Khim dan Larry, 1998)

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur untuk mengetahui seberapa kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan manajer tersebut adalah sistim pengukuran kinerja berdasarkan multikultural, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural merupakan gabungan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural tersebut adalah *Balance Scorecard* (BSC). BSC dipilih karena indikator BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dan sangat komprehensif. Indikator-indikator tersebut sangat aplikatif digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Contoh untuk fokus pada pelanggan, indikator BSC yang digunakan adalah prespektif pada pelanggan.

Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja perusahaan dapat merencanakan apa yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dijadikan dasar perencanaan strategi dan operasional perusahaan untuk masa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau

tidak, sehingga dapat segera dianalisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi.

Menurut Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja bertujuan untuk (1) mengkomunikasikan strategi menjadi lebih baik, (2) mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi, (3) mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence* dan (4) sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja seseorang atau individu memiliki hubungan yang erat dengan kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Hafiz dalam Rosa (2009). Dari sudut pembelajaran frekuensi pelaporan pengukuran kinerja produksi akan membantu karyawan mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan cepat dapat meningkatkan kinerjanya (Locke dan Latham, 1990) seperti dikutip oleh Kurnianingsih (2001). Dengan kata lain, apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja manajer perusahaan juga baik. Sistem pengukuran kinerja merupakan sarana untuk dapat mengetahui kinerja manajerial sehingga diharapkan manajer dapat meningkatkan kinerjanya.

Sistem pengukuran kinerja akan membuat manajer termotivasi untuk meningkatkan kinerja dari apa yang telah dilakukan selama ini. Menurut Kren dan

Syaiful (2006) informasi kinerja yang kompherensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain dari sistem pengukuran kinerja sistem penghargaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja manjerial.

Begitu juga dengan sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecendrungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi. *Reward* yang berbasis kinerja memberikan dua manfaat, yaitu memberi motivasi dan memberi informasi (Mulyadi dan Jhony, 1998).

Menurut Sastrohardiwiryo (2003:181) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wibowo (2007:155) penghargaan yang diterima oleh manager menengah dapat berupa penghargaan finansial dan non finansial. Penghargaan finansial merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan terhadap perusahaan dalam bentuk gaji, upah, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan, dan lain-lain. Sedangkan penghargaan non finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya. Menurut Wibowo (2008:134) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem

penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) menurut Nawawi (1999 : 317), yaitu *Internal Consistency* (konsistensi internal), *External Competitiveness* (persaingan/kompetensi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi). Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian dalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu perlu dilakukan analisis jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan job stuktur untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Kinerja karyawan dihasilkan oleh perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan kemampuan (*ability*).

Dengan program *reward* dapat dilihat suatu kekuatan dalam proses pencapaian suatu organisasi dengan mempengaruhi perilaku seseorang. Dalam hal ini *reward* berperan sebagai pengendalian terhadap kinerja manajerial karena dengan adanya *reward* tersebut perusahaan menerima umpan balik dari manajer berupa kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Robbin (1992:245) mengatakan bahwa motivasi akan menjadi tinggi ketika kinerja dan *reward* dihubungkan. Dengan pemberian *reward* manajer yang berprestasi akan berusaha untuk meningkatkan prestasi mereka dengan harapan perusahaan memberikan *reward* lagi dimasa yang akan datang, dengan begitu

tentu hal ini akan menguntungkan perusahaan karena pada akhirnya manajer akan termotivasi dalam bekerja. Pemberian reward menentukan adanya kontribusi yang diharapkan dari anggota-anggota dan menggambarkan nilai serta norma-norma yang mana perusahaan harus menyesuaikan, seperti respon individu yang akan diharapkan dengan menerima hasil dari kinerja mereka. Jadi dapat disimpulkan bahwa sistem *reward* sangat penting dalam penilaian kinerja manajerial.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Laily, 2003 dalam [www.google.com](http://www.google.com)). Selain itu Kurnianingsih (2000), Supratiningrum dan Zulaika (2003) menyatakan bahwa *Total Quality Manajemen* (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini ditunjukkan dengan semakin tinggi teknik TQM yang dapat dicapai dalam perusahaan dengan demikian dapat pula mempengaruhi terhadap kinerja manajerial begitu sebaliknya.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1990 ; Banker et.al. 1993). Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebab ketidakefektifan penerapan TQM, misalnya, Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Walau demikian temuan

Ittner dan Larcker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Peneliti lain yaitu Khim dan Larry (1998); Retno (2000) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh interaktif (bersama-sama) antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang melakukan penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan *Profit Center* Terhadap Hubungan Antara TQM dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *profit center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Melia (2011), tentang Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan antar penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial.

Ketika perusahaan berbicara tentang strategi keunggulan perusahaan jasa, hal yang paling utama bagaimana cara perusahaan mempertahankan dan menjaga kualitas pelayanan. Salah satu cara adalah dengan cara menetapkan standar yang jelas berupa kebersihan, kenyamanan, keindahan, dan keamanan. “PHRI Sumbar

mencatat hingga kini baru 30% anggota yang telah dilaksanakan standarisasi klasifikasi dari seratusan anggota yang ada. Jumlah yang telah memenuhi standarisasi klasifikasi itu, terdapat 15 hotel di Padang, 12 Hotel di Bukittinggi dan dua hotel di Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar,” katanya. Sementara itu, kalau dilihat dari jumlah hotel di Sumatera Barat, jumlah sekitar 400 hotel, tapi baru sekitar 10% yang menjalankan amanah UU No 10 tahun 2009 tentang Perhotelan tersebut (PHRI Sumbar, 2011)

Standarisasi sangat berguna bagi hotel dan restoran untuk masuk ke dunia global. Standarisasi itu mengatur tentang kebersihan, kenyamanan dan keindahan hotel dan restoran. Apabila hotel dan restoran di Sumbar memiliki standarisasi yang jelas, tentu akan berpengaruh terhadap tingkat kunjungan ke Ranah Minang.

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM di perusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan. Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan. Dalam penelitian ini hotel yang dijadikan sampel adalah hotel berbintang yang ada di Sumatra Barat khususnya Kota Padang dan Bukittinggi. Dengan asumsi bahwa hotel berbintang memiliki fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang kompetitif, karena pada era globalisasi sekarang ini dalam usahanya untuk menarik konsumen dan

mempertahankan pelanggan. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Rosa (2008), namun dalam penelitian ini menambahkan variabel penghargaan (*reward*) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk itu dalam penelitian ini penulis beri judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial”**.

## **B. IDENTIFIKASI MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Sejauhmana *Total Quality Manajemen* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana penerapan *Just In Time* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?
4. Sejauhmana penghargaan berpengaruh terhadap kinerja Manajerial?
5. Sejauhmana pemahaman terhadap tugas dapat meningkatkan kinerja manajerial?
6. Sejauhmana sistim TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistim penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **C. PEMBATAAN MASALAH**

Agar penelitian ini menjadi lebih fokus dan terarah, maka penelitian membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Manajement*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

### **D. PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian tersebut di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

### **E. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan
2. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
3. Pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

## **F. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan di harapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi penulis selain berguna untuk penyusunan skripsi, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya mengenai metode penelitian dan pengaruh penerapan Total Quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan tentang pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan.
3. Bagi penelitian lain dapat mengembangkan penelitian di tempat yang lain atau memperluasnya, sehingga nanti hasilnya bisa digeneralisasi untuk lingkup yang lebih luas dan dapat memperkuat validitas eksternal yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Kinerja Manajerial**

###### **a. Defenisi Kinerja**

Kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau perusahaan dalam mengerjakan atau menghasilkan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari prestasi kerjanya atau yang mencerminkan potensi atau kredibilitas perusahaan tersebut yang nan tinya juga mencerminkan sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari dua kriteria yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Sedangkan menurut Hunt dan Vaithzal (2005:15) kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Selanjutnya menurut Wibowo (2008) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan umpan balik bagi perbaikan di masa datang.

###### **b. Kinerja manajerial**

Menurut Nasution (2005) Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Sedangkan

menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999: 164). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut Mahoney dan Supromo dalam Rosa (2009:13) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah :

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial anatar lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan perkawilan”.

Dari pengertian diatas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

### 3. Koordinasi

Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organosasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

### 4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

### 5. Supervisi

Yaitu kemapuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan.

### 6. Pengaturan staff

Yaitu kemampuan untuk memepertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih, karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

### 7. Negoisasi

Yaitu kemampuan untuk melalukan pembelian, penjualan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secra kelompok.

### 8. Representasi

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato intuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### c. Penilaian Kinerja

Larry D Stout (1993) dalam Bastian (2001:329) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran-ukuran nonkeuangan tentang kepuasan konsumen, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar keuangan.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (2001:353) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian personel secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

## **2. Total Quality Manajemen**

### **a. Definisi *Total Quality Management* (TQM)**

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10).

Menurut Gaspersz (2003) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Sedangkan menurut Nasution (2005) TQM merupakan suatu penelekatan yang menjelaskan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Youg et al (1988) menunjuk aspek

tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Tresna (1995) yang menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian shopfloor untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu focus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (supplier) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dalam Tjiptono (2003:14), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1) Kepuasan pelanggan.

Dalam TQM, konsep kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan

untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketetapan untuk kepuasan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang.

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitasnya sendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh Karena itu, setiap dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3) Manajemen berdasarkan fakta.

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu berdasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan kesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan kesinambungan.

**b. Karakteristik TQM**

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu :

### 1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

### 2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka.

Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never good enough'.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### 4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen

jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

#### 5. Kerjasama Tim (Teamwork)

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

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

#### 9. Kesatuan Tujuan

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

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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

### **c. Pedoman Pengimplementasian TQM**

Perusahaan tidak dapat mengimplementasi tqm secara sukses dalam 1 malam saja. Meniru secara dangkal dalam kualitas, kerja tim, keizen dan teknik populer lain dari perusahaan TQM yang sukses belum tentu menjadikan perusahaan sebagai perusahaan TQM. Pengimplementasian TQM merupakan tugas yang sulit dan membutuhkan banyak waktu (Blocker, 2000)

Dalam Blocker (2000) gambaran pengalaman pemenang award yang berhasil mengelola kualitas secara efektif, IMA menemukan 11 fase proses selama 3 tahun untuk melaksanakan TQM. Selama proses tersebut, keterlibatan total dari semua pekerja merupakan hal utama untuk keberhasilan TQM, antara lain :

#### 1) Tahun 1

##### a. Membentuk dewan dan staf kualitas

Sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan ketergasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dan para manajer senior. Pelaksanaan TQM memerlukan kerjasama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Fungsi utama CEO yaitu mengembangkan misi kualitas dan menyatakan visi, tujuan perusahaan secara keseluruhan dan strategi jangka panjang.

##### b. Melaksanakan program pelatihan kualitas eksekutif

Untuk meyakinkan ketepatan manajemen senior dan dukungan secara terus menerus terhadap TQM, perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan kualitas eksekutif. Fungsi utama dari program ini adalah (1)

meningkatkan kepedulian manajemen senior tentang pentingnya fokus dan dukungan secara terus menerus terhadap perbaikan kualitas, (2) menciptakan pengetahuan umum berdasarkan kualitas total dan (3) menentukan harapan dan sasaran/tujuan yang beralasan.

c. Melakukan audit kualitas

Melakukan audit kualitas memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan kualitas strategik dalam jangka panjang, dan mengidentifikasi peluang perbaikan kualitas yang mana yang akan memberikan hasil terbaik bagi perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Membuat analisis penyimpangan

Analisis penyimpangan adalah sejenis “*bechmarking*” yang menentukan penyimpangan dalam praktik antara hasil terbaik dalam kelasnya dan dalam perusahaan tertentu. Meneruskan audit kualitas yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program kualitas perusahaan.

e. Mengembangkan rencana perbaikan kualitas stratrgik

Hasil dari analisis penyimpangan data dan tujuan untuk perbaikan kualitas menjadi dasar untuk mengembangkan rencana strategik jangka pendek dan jangka panjang untuk menentukan prioritas-prioritas dalam perbaikan kualitas

2) Tahun 2

a. Melaksanakan program pelatihan dan komunikasi karyawan

Program pelatihan karyawan merupakan alat komunikasi untuk menyampaikan komitmen manajemen terhadap kualitas total dan memberikan keahlian kepada karyawan untuk mencapai kualitas total. Yang merupakan peran penting untuk keberhasilan program peningkatan kualitas.

b. Menyusun tim kualitas

Tim kualitas lintas fungsi melibatkan anggota dari berbagai karyawan dan tim manajemen dari unit-unit fungsional. Tim kualitas lintas fungsi menjaga usaha perbaikan secara terus menerus dan kekuatan kualitas dalam organisasi dan mengkoordinasikan pekerjaan untuk mengoptimalkan usaha-usaha kualitas, meyakinkan kecukupan sumber daya.

c. Menciptakan sistem pengakuan dan menentukan tujuan

Faktor yang sangat penting untuk keberhasilan TQM adalah adanya ukuran yang benar-benar mencerminkan kebutuhan harapan pelanggan, baik eksternal maupun internal.

3) Tahun 3

a. Merevisi sistem kompensasi/penilaian/pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan alat terbaik untuk meningkatkan tekanan pada TQM. Struktur penghargaan dan pengakuan yang baik yang dibuat berdasarkan ukuran kualitas dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mempromosikan TQM di perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh, jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam kompensasi/penilaian/pengakuan.

b. Meluncurkan inisiatif eksternal dengan para supplier

Inisiatif merupakan bagian penting dari operasi perusahaan. Usaha-usaha TQM harus meliputi sistem secara keseluruhan mulai dari baku sampai dengan bagian terakhir. Diantara praktik-praktik dalam perusahaan yang menerapkan TQM dengan sukses menggunakan supplier yang berkualitas.

c. Melakukan review dan revisi

Semua karyawan diarahkan oleh dewan kualitas dan tim kualitas untuk mereview perkembangan kualitas dan menilai kembali usaha perbaikan kualitas minimal setahun sekali. Bahkan tidak ada akhir bagi perbaikan.

**d. Konsep TQM Pada Industri Hotel**

Meskipun TQM untuk organisasi jasa serupa dengan TQM pada perusahaan manufaktur, tetapi ada beberapa perbedaan. Perusahaan jasa yang mengejar kualitas membiarkan pelanggannya menentukan kebutuhan mereka dan persyaratannya, dan kemudian menentukan standar kinerja yang konsisten dengan informasi ini.

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika Top manajemen memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi

yang sering, jujur dan terbuka dengan para karyawan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Chares.G.P, 1996)

Penelitian Deborah.B & Priscilla.B (1998) yang memasukan prinsip-prinsip orientasi proses, elemen manusia dan perspektif budaya dalam sistem manajemen, menunjukkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikan kualitas daripada kompetitor besar mereka.

Pengukuran mutu pada industri jasa sulit dilakukan karena karakteristik jasa pada umumnya tidak nampak, karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur menurut Dorothea (1999) antara lain : pelayanan merupakan output tidak berbentuk (intangible output); pelayanan merupakan output variable (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventory, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil diserahkan atau diberikan secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara massal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif. Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh.

### **3. Sistem Pengukuran Kinerja**

#### **a. Defenisi Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis, (Mulyadi & Johny, 1998). Dalam era teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya, tetapi teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Praktek TQM dan/atau JIT mendorong aliran kontinyu informasi ke karyawan yang melaksanakan tugas yang bersangkutan, sebagai contoh Penelitian yang dilakukan oleh Banker et al (1993, 33) memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait benar dengan implementasi Just-in-time, kerja sama tim, dan praktek TQM. Daniel & Reitsperger (1991) memberi bukti empiris yang mengindikasikan bahwa perusahaan mobil dan elektronik Jepang menggunakan strategi peningkatan kontinyu juga memberikan umpan balik yang lebih sering untuk memajukan kinerja. Dari proses pembelajaran, pelaporan ukuran kinerja manufakturing yang lebih sering kepada karyawan akan membantu mereka mengembangkan strategi tugas efektif yang lebih cepat sehingga meningkatkan kinerja (Locke and Latham 1990, 267).

Dalam mengukur keberhasilan/kegagalan suatu organisasi, seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat dicatat dan diukur. Pengukuran ini tidak

hanya dilakukan pada input (masukan) program, tetapi juga pada keluaran-manfaat dari program tersebut.

Menurut Mulyadi (2001) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up).
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level bawah dan menengah serta memotivasi untuk mencapai good congruence.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

#### **b. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
3. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja.

Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

4. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Jika kita sudah mempunyai indicator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bias diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil actual dengan indicator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

5. Evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja akan mmberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan:

a. Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerjaaa dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bias dijadikan landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi.

b. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders.

**c. Pengukuran kinerja berdasarkan Multiukuran (*Balance Scorecard*)**

Benturan antara mengembangkan keharusan mengembangkan kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan, biaya historis telah menciptakan sebuah sintesa yang dikenal dengan *Balance Scorecard* (BSC). BSC merupakan salah satu model pengukuran kinerja gabungan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Menurut Supriyono (2000), BSC adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Sedangkan menurut Kaplan (2000:23), BSC merupakan sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam empat perspektif :

#### 1. Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama perusahaan. Pendapat Kaplan (2000) mengenai perspektif pelanggan bahwa kinerja dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Perusahaan harus menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang berada pada segmen tersebut sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus.

#### 2. Perspektif Keuangan

Aspek keuangan ini menjadi fokus tujuan dari ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja keuangan adalah :

##### a) ROA (Return on Asset)

ROA merupakan suatu analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total asset

$$\text{ROA} = \frac{\text{lab a bersih}}{\text{total asset}}$$

b) Profit Margin

Margin merupakan jumlah unit produksi sekaligus kemampuan manajemen dalam menghemat biaya serta memperlihatkan hubungan timbal balik dari harga, volume dan biaya.

$$\text{PM} = \frac{\text{lab a bersih}}{\text{penjualan}}$$

c) ROE (Return On Equity)

ROE merupakan pengukuran kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total modal yang dimiliki perusahaan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{lab a bersih}}{\text{total equity}}$$

d) DER (Debt Equity Ratio)

DER mengukur seberapa besar operasi perusahaan dibiayai dari hutang, jadi bagaimana dari setiap rupiah yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang.

$$\text{DER} = \frac{\text{hutang jangka panjang}}{\text{jumlah modal}}$$

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkait dengan dua perspektif sebelumnya, yaitu keuangan dan pelanggan. Perbaikan yang dilakukan dalam perspektif difokuskan untuk meningkatkan kualitas dan pengurangan siklus untuk produksi.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan (2009), tujuan dimasukkannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya.

Menurut Mulyadi (2004), keunggulan BSC adalah :

1. Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan memotivasi personil untuk mengarahkan usahanya kesasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

2. Koheren

BSC mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik merupakan terjemahan visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan sistim perumusan strategik.

3. Sasaran yang harus diarahkan pada empat perspektif secara seimbang, yaitu :

- a. Keseimbangan antara pemusatan ke perusahaan (proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) dan pemusatan keluar perusahaan (keuangan dan pelanggan)
  - b. Keseimbangan antara pemusatan ke proses (keuangan dan bisnis internal) dan pemusatan ke orang (pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan)
4. Terukur

BSC mengukur sasaran strategik yang sulit diukur. Namun dalam pendekatan BSC, sasaran ketiga non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan terlibat ganda dan berjangka panjang.

Menurut Gasperz dalam Melia (2011) sebagai sistem manajemen, BSC dapat dimanfaatkan untuk menjalankan beberapa proses manajerial yang penting dalam organisasi sebagai kerangka kerja tindakan strategis, yaitu :

- 1) Mengkasifikasikan dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengkaitkan tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran kinerja.
- 3) Merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan insentif atau program strategis.

- 4) Mengembangkan unpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan dimasa datang.

#### **4. Sistem Penghargaan (*Reward*)**

*Reward* dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi reward dibandingkan dengan yang lain, reward juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat : memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi & Johny, 1998).

Dengan demikian kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain. Hansen dan Mowen (2000: 76) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja terbaiknya bagi perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan

kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Hasil temuan Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM, digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif.

Praktik pemanufakturan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi merupakan salah satu metoda yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan TQM. Dengan demikian karyawan mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima reward dari manajemen (Milgrom dan Roberts, 1990, serta Ichniowski et al., (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya

Ichniowski et al. (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya

Menurut Mckenna (1996:168) tipe-tipe sistem penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Nilai waktu

Sistem penghargaan ini dihubungkan dengan jumlah jam kerja yang dapat diklarifikasi sebagai dasar jam kerja, upah mingguan atau gaji bulanan.

2. Penggajian berdasarkan hasil-hasilnya

Yaitu menghubungkan gaji dengan kualitas output individual atau sistem pekerjaan yang dibayar menurut hasil yang dikerjakan dimana gaji dihubungkan dengan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan.

3. Penggajian berdasarkan prestasi individu/kelompok

Penggajian berdasarkan prestasi tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dalam pekerjaan.

4. Penggajian berdasarkan keterampilan dan kompensasi

Gaji berdasarkan keterampilan memberikan tekanan pada input yang meliputi pengetahuan keterampilan dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan kedalam pekerjaan.

5. Sistem fleksibel

Merupakan substitusi bagi penggajian yang harus dikalkulasikan didalam keseluruhan paket penggajian atau kompensasi.

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan profit center terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *profit*

*center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif.

Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM pada perusahaan manufaktur dan hasilnya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktek penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Narsa (2003) yang meneliti tentang pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, TQM, interaksi antara sistem pengukuran dengan TQM, dan interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariati (2010), tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Melia (2011), tentang Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan antar penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial. Dari penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti ingin menguji kembali apakah Penerapan TQM, sistem

pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

#### **1. Hubungan Penerapan TQM dan Kinerja Manajerial**

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Kinerja manajerial merupakan “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer dan seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi”(Stoner, 1996:7). Seorang yang memegang posisi manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Penelitian Tersziovski dan Samson, 1999 (dikutip dalam, Supratinigrum dan Zulaika 2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Laily (2001) meneliti Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan penerapan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan.

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai isyarat pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer pada profit tentunya untuk memonitor kinerjanya perbaiki kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

Penting bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kualitas pelayanan TQM lebih memberdayakan atau lebih menekankan keterlibatan karyawan yang merupakan sumber yang sangat bernilai bagi organisasi.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *Total Quality Manajemen* maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 1.

## **2. Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial**

Pengukuran kinerja dapat meningkatkan kualitas. Dari sudut pembelajaran frekuensi pelaporan pengukuran kinerja produksi akan membantu karyawan mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan cepat dapat meningkatkan kinerjanya (Locke dan Latham, 1990), seperti dikutip oleh Kurnianingsih dan Indrianto (2001).

Kren dan Syaiful (2006) menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan

sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien.

Milgrom dan Roberts (1990) menyatakan bahwa berhasilnya implementasi dari teknik pemanufakturan baru membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen yang dapat diinteraksikan dengan sistem produksi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada apa yang akan dicapai oleh sistem produk itu sendiri. Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur karena memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong manajer dalam mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana indikator.

TQM meningkatkan profabilitas yang memadai dan mengetahui seberapa besar kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kinerja manajerial tersebut adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran merupakan gabungan antar kinerja keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran adalah *Balance Scorecard* (BSC). BSC dipilih karena indikator BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sangat komprehensif dan memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Indikator-indikator tersebut sangat aplikatif digunakan untuk mengukur kinerja TQM. Contohnya untuk fokus pada pelanggan, indikator BSC yang digunakan adalah prespektif pada pelanggan.

Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik, karena prestasi kerjanya sangat diperlukan oleh perusahaan. Kinerja manajer yang selalu meningkat dari waktu ke waktu akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Dilakukannya sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu sarana untuk mengetahui kinerja manajerial, sehingga manajer dapat meningkatkan kerjanya. Uraian ini bermuara pada dugaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2

### **3. Hubungan Sistem *Reward* dengan Kinerja Manajerial**

*Reward* merupakan salah satu strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan keselarasan kerja antarstaff dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992). Jika orang merasakan bahwa *reward* yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, maka motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh *reward* maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula.

Menurut Porter-Lawer dalam Rosa (2009:33) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer

terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai keyakinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapat penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seorang untuk berprestasi.

Usaha seorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterima. Jika seorang memperoleh kepuasan terhadap yang diterimanya, karena dengan adanya sistem *reward* maka kinerja manajerial akan meningkat karena mereka akan berusaha bekerja lebih baik guna mendapatkan reward yang dijanjikan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem reward maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial secara positif. Dari uraian diatas peneliti menduga bahwa terdapat pengaruh positif antara sistem reward dengan kinerja manajerial.

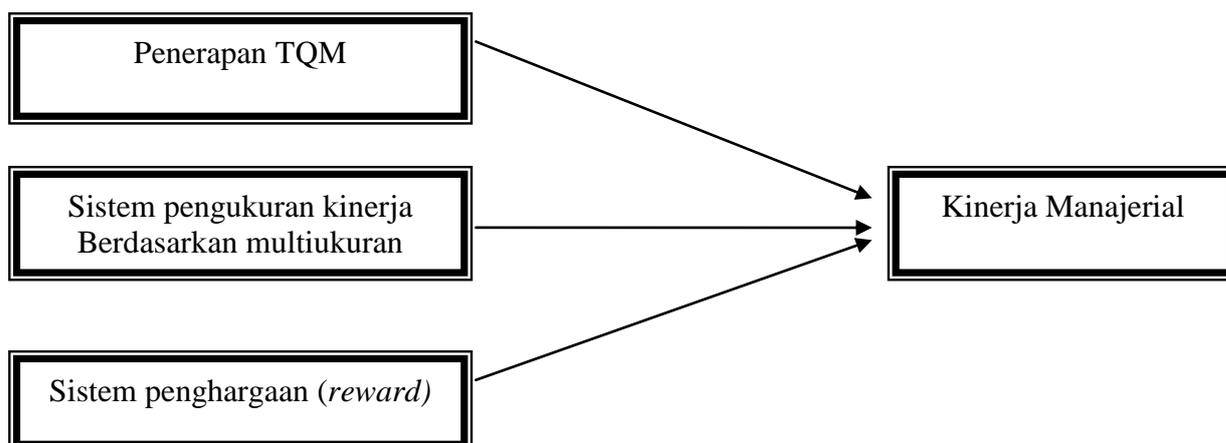
Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin tinggi *reward* yang diperoleh oleh manajer maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dugaan ini akan diuji pada hipotesis 3.

#### **D. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah, keterkaitan maupun hubungan

variabel diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Penerapan TQM merupakan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai keunggulan dari berbagai aspek usaha untuk mencapai keunggulan daya saing secara total. Indikator-indikator TQM perlu diukur dengan tepat mengetahui seberapa besar dampak penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran yang digunakan untuk mengetahui keefektifan penerapan TQM adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan manajer akan meningkatkan kinerjanya. Selain sistem pengukuran kinerja sistem penghargaan juga dapat meningkatkan kinerja manajerial karena manajer akan sangat menghargai apa yang diberikan penghargaan. Penghargaan dapat memotivasi manajer untuk bekerja karena usaha yang dilakukan tidak sia-sia dengan adanya penghargaan.

Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar 1**

**Kerangka Konseptual**

## **E. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multi ukuran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- H3 : Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

1. Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.
2. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.
3. Penerapan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.

#### **B. Keterbatasan dan Saran**

##### **a. Keterbatasan**

Meskipun penelitian ini telah berupaya merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini yang masih perlu direvisi untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 13,7% sedangkan 86,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.

2. Pada saat pemberian kuisisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuisisioner yang diberikan oleh peneliti.
3. Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

**b. Saran**

1. Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gordon, L.A., dan Miller, 1976, "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System". *Accounting, Organizations and Society*, pp. 59-69.
- Greg. B.L.Y.:Adam, M. and Raney,1994. "TQM: Toward the Emerging Paradigm". International Editions, Singapore; MC, Graw Hill Inc.
- Anthony, R, N, and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. Boston: McGraw-Hill.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods For Businnes*. Jakarta : Salemba Empat
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPF.
- Deborah B, Pricilia B. 1998. *TQM in American Hotel*. CHR Vol. 39. 1 Februari 1998.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963). "Development of Managerial performance: A Research approach". Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- \_\_\_\_\_ dan Anastasia. 2003. *Total Quality Mangement*. Yogyakarta: Andi.
- Gasperz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumalaningrum, M. P. 2000. *Analisa Hubungan Total Quality Management, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Thesis, S2 Program Pasca Sarjana Ilmu ekonomi, UGM
- Kurnianingsih, R. 2001. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinereja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Thesis S2, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi UGM.

- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : PT. Salemba Empat Patria. Universitas Gajah Mada.
- Resi 2007. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan BSC Berdasarkan Strategi Keunggulan Bersaing, TQM dan Sistem Akuntansi Manajemen. *Skripsi*. UBH Padang
- Robert S. Kaplan, david P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Route Gemilang. 2009. *Pengambilan Keputusan*. ITS. Surabaya
- Santoso. 1992. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta
- Setiawan wicaksono. 2006. *Pengaruh penerapan TQM terhadap budaya kualitas*. *Tesis*. Universitas Brawijaya Malang. Malang
- Silvia Ningsih. 2009. Pengaruh Pengukuran Kinerja Berdasarkan Multi Ukuran Terhadap Kinerja Manajemen. *Skripsi*. UNP. Padang
- Sularso dan Murdijanto. 2004. *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 6, No. 1, Maret, 72-81.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Wruck dan Jensen. 1994. *Science, Spesifik Knowledge and Total Quality Management*. *Journal of Accounting and Economics*