

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Konsep, Konstruk, Variabel Penelitian

##### 2.1.1 Tinjauan *Total Quality Management*

###### 2.1.1.1 Pengertian *Total Quality Management*

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

Di bawah ini disebutkan beberapa definisi menurut para ahli mengenai *Total Quality Management*, yaitu:

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:4), yaitu:

”*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.”

Sedangkan menurut Mulyadi (1998:181), yaitu:

“*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara

berkelanjutan kepuasan *costumers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus-menerus.”

#### **2.1.1.2 Karakteristik *Total Quality Management***

*Total Quality Management* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik *Total Quality Management*, berikut adalah karakteristik *Total Quality Management* menurut Goetsch dan Davis dalam M.N. Nasution (2001:29), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

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

b. Obsesi terhadap kualitas

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

c. Pendekatann ilmiah

Pendekatan ilmiah sangatlah diperlukan dalam pendekatan *Total Quality Management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses

pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

d. Komitmen jangka panjang

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

e. Kerjasama (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energy yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan pelatihan kebebasan yang terkendali

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan

bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit besaing dengan perusahaan lainnya apalagi dalam era persaingan global.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam *Total Quality Management* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak.

i. Kesatuan tujuan

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

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Usaha untuk melibatkan karyawan

yang membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan yang meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

#### **2.1.1.3. Prinsip *Total Quality Management***

*Total Quality Management* merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell seperti yang dikutip M.N. Nasution (2001:33) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan pelanggan

Dalam konsep TQM mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetap ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan tersebut meliputi pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan. Makin tinggi nilai yang diberikan, makin besar kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Maka dari setiap orang dalam suatu organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi langsung dalam tim pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Maksudnya adalah bahwa setiap keputusan didasarkan pada data bukan sekedar perasaan (*feeling*).

d. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan agar dapat melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDAA (*plan-do-check-act-analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

#### **2.1.1.4. Elemen Pendukung *Total Quality Management***

Ada beberapa elemen-elemen pendukung didalam *Total Quality Management*, dan berikut ini adalah elemen-elemen pendukung di dalam *Total Quality Management*, menurut Tenner dan Toro (1992: 33), adalah:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Definisi kepemimpinan dalam *Total Quality Management* menurut Goetsch dan Davis (1994: 192) dalam Nasution (2001: 200) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan

memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi.

Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu, seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *misleader*. Nasution (2001)

Menurut Goetsch dan Davis (1994: 170) Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. tanggung jawab seimbang.
2. model peranan yang positif.
3. memiliki keterampilan komunikasi yang baik.
4. memiliki pengaruh positif.
5. mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Kualitas haruslah didasarkan pada keterampilan setiap karyawan dan pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan dengan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas dan memecahkan persoalan.

Pendidikan merupakan bagian dari pelatihan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan

yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003) tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif.

### 3. Struktur Pendukung (*Supportive Structur*)

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan suatu strategi untuk pencapaian kualitas. Dukungan seperti itu mungkin bisa diperoleh di dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu sebagai narasumber melalui jaringan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi dan mengenai sumber-sumber yang berhubungan dengan kualitas bagi tim manajer senior (Tenner dan Toro, 1992).

### 4. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam filosofi *Total Quality Management*. Panduan dari manajemen merupakan kunci keberhasilan bahwa tindakan pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus menciptakan aliran komunikasi yang sehat. Sekat-sekat yang membuat komunikasi yang tidak lancar di semua tingkatan harus dicairkan, sehingga akan terjalin nuansa keterbukaan dalam organisasi. Kebutuhan komunikasi dalam

organisasi akan menyebabkan kegagalan implementasi dari *Total Quality Management* (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003).

#### 5. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)

Kebanyakan orang cenderung ingin keluar dari suatu pekerjaan bukan karena hanya upah atau gaji tetapi karena kepuasan kerja. Apakah upaya mereka diterima dengan baik atau tidak.

Program perbaikan mutu meningkatkan keterlibatan semua pegawai di dalam pekerjaan mereka, dan memberikan satu kesempatan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat dikerjakan secara lebih efektif. Banyak perusahaan juga menerapkan beberapa bentuk pengakuan bagi pemberian sumbangan kepada perbaikan mutu. Nilai keuangan dari setiap penghargaan manapun pada umumnya tidak demikian penting. Bagian terpenting adalah setiap proses pemberian penghargaan kemungkinan manajemen untuk memberi isyarat kepada semua pegawai bahwa mereka diberikan penghargaan yang baik untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003).

#### 6. Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran sangat penting karena berguna untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar terpenuhi. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi *Total Quality Management*. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan

dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, 2003).

#### **2.1.1.5. Tujuan dan Manfaat *Total Quality Management***

Menurut Shani dan Krishnan seperti yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:70), *Total Quality Management* pada suatu perusahaan yaitu bertujuan untuk:

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu dan terampil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar dapat tercapai kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya.
4. Terlaksananya kebijakan dan sasaran perusahaan.

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

1. Rute pertama yaitu rute pasar

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

## 2. Rute kedua

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

Dalam arti sempit, tujuan *Total Quality Management* adalah untuk perbaikan mutu produk, jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang akan berpengaruh pada produktivitas dan kepuasan konsumen serta pencapaian laba perusahaan. Hal ini pada akhirnya dapat menghasilkan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan produksi secara kompetitif, tepat waktu, efektif dan efisien yang menjadi tujuan perusahaan (Wibowo, 2011).

### **2.1.1.6. Faktor-faktor yang Dapat Menyebabkan Kegagalan *Total Quality Management***

Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003: 19-21) ada beberapa kesalahan yang sering dilakukan pada saat melaksanakan perbaikan terus-menerus, diantaranya adalah:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajer senior
2. *Team Mania*
3. Proses penyebarluasan (*deployment*)
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

6. *Empowerment* yang bersifat premature

Berdasarkan kutipan tersebut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003) menjelaskan sebagai berikut:

1. Delegasi dan Kepemimpinan yang Tidak Baik Dari Manajer Senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. *Team Mania*

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan membutuhkan kerjasama tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap peranannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah bukannya pemecahan masalah.

### 3. Proses Penyebarluasan (*Deployment*)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok dan bidang produksi lainnya karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan dan kesehatan.

### 4. Menggunakan Pendekatan yang Terbatas dan Dogmatis

Adapula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deaming, pendekatan Juran, pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

### 5. Harapan yang Terlalu Berlebihan dan Tidak Realistis

Bila hanya mengirimkan karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas dan daya saing perusahaan.

## 6. *Empowerment* yang Bersifat Prematur

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu, sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan suatu pekerjaan.

### 2.1.2. Tinjauan Sistem Penghargaan

#### 2.1.2.1. Pengertian Sistem Penghargaan

Sistem Penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan berperilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Mulyadi, 1998: 434). Siswanto dalam Halim dan Tjahjono (2000:223) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengertian *reward* menurut Tohardi (2002: 317) adalah:

“Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.”

Menurut Byars dan Rue (2000: 299):

*“The organizational reward system consists of the types of rewards to be offered and their distribution.”*

Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001: 356) menjelaskan bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan alat penting yang digunakan oleh organisasi untuk membangkitkan motivasi dalam diri personel dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Sistem Penghargaan**

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.

Dengan pemberian penghargaan terjalinlah ikatan kerja sama formal antara atasan dengan bawahan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan di lain pihak perusahaan wajib membayar penghargaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati (Hasibuan, 2003). Dengan penghargaan, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya (Hasibuan, 2003).

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal memasyarakatkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan hal yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja (Rivai, 2004).

Penghargaan yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pada kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan (Rivai, 2004). Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran baru tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja (Werther dan Davis dalam Wibowo, 2007).

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan mereka. Sebagai contoh, organisasi memberi gaji regular kepada karyawan yang datang setiap hari dan menyelesaikan aktivitas yang disyaratkan. Atasan mungkin mendorong individu untuk bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan tersebut. Individu-individu termotivasi untuk bekerja pada saat mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, keadilan internal dan keadilan individu melalui perencanaan dan penerapan struktur gaji yang efektif dan level gaji yang tepat (Sunyoto, 2008).

Setelah organisasi memikat dan mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi harus tidak merintangi upaya-upaya untuk menahan karyawan-karyawan yang produktif. Meskipun banyak faktor yang menyebabkan karyawan meninggalkan perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering dari perputaran karyawan. Untuk menahan (*retain*) karyawan yang baik, manajemen SDM harus memastikan bahwa terdapat kewajaran kompensasi di dalam organisasi (Sunyoto, 2008). Memberikan penghargaan yang wajar kepada karyawan lebih baik dibandingkan dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru (Werther dan Davis dalam Wibowo, 2007).

### **2.1.2.3 Karakteristik Sistem Penghargaan yang Efektif**

Menurut Ghani (2003: 108) *reward* akan berjalan efektif apabila memenuhi koridor sebagai berikut:

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih. Diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
2. Ada aturan yang jelas/transparan dan *accountable*, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan *tangible outcomes* seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas dan kualitas kerja. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam *teamwork*, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) kriteria penghargaan adalah:

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan akan dihargai oleh penerima jika penghargaan yang diberikan telah sesuai dengan prestasi yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak

Besarnya penghargaan seharusnya memberikan daya tarik bagi pegawai untuk meraih penghargaan tersebut sehingga karyawan akan bekerja secara maksimal dan pada akhirnya produktifitas perusahaan akan meningkat.

3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima

Pemberian penghargaan harus disosialisasikan kepada seluruh pegawai mengenai aturan main atau cara-cara untuk meraih penghargaan tersebut, sehingga dapat dimengerti oleh seluruh pegawai.

4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat

Penghargaan harus diberikan segera setelah prestasi ditunjukkan atau dicapai oleh pegawai, karena jika penghargaan diberikan tidak tepat waktu maka nilai istimewa dari pemberian penghargaan tersebut menjadi tidak ada atau tidak berdampak sebagai alat pemotivasi.

5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang

Penghargaan yang diraih oleh pegawai akan memberikan perasaan senang karena untuk memperolehnya tidaklah mudah, sehingga akan memberikan kesan tersendiri dan akan diingat terus menerus apalagi dalam jumlah penghargaan tersebut nilainya sangat besar dan sangat berarti bagi dirinya.

6. Penghargaan harus dapat diubah

Penghargaan sebaiknya dilakukan perubahan apabila dirasakan tidak memberikan dampak motivasi bagi pegawai.

7. Penghargaan harus memerlukan biaya yang efisien

Penghargaan yang diberikan seharusnya sudah mempertimbangkan faktor-faktor efisien, namun tetap memberikan nilai bagi perusahaan.

#### **2.1.2.4 Jenis-jenis Penghargaan (*Reward*)**

Menurut Byars dan Rue (2000: 299-300) mengelompokkan *reward* ke dalam dua kategori, yaitu:

1. *Intrinsic Reward*

Adalah penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas.

2. *Extrinsic Reward*

Adalah *reward* yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan *reward* yang berwujud misalnya kompensasi.

Berdasarkan uraian penggolongan penghargaan di atas dapat dijelaskan bahwa *reward* dapat digolongkan menjadi dua jenis yaitu finansial berupa penghargaan dalam bentuk uang atau yang dipersamakan dengan itu (gaji, bonus dan insentif) dan non-finansial berupa pujian, sanjungan dan ucapan selamat yang menjadi kebanggaan tersendiri bagi penerima karena merupakan pengakuan atas prestasi dan kelebihan yang dia miliki.

#### **2.1.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan**

Terdapat empat faktor yang dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) Nawawi (1999: 317), yaitu *Internal Consistency* (Konsistensi Internal), *External Competitiveness* (Kompetisi/Persaingan Eksternal), *Employee Contribution* (Kontribusi Karyawan), *Administration* (Administrasi).

Konsistensi internal ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada, sehingga pemberian penghargaan bervariasi bagi masing-masing jabatan yang diduduki. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan *job structure* (Nawawi, 1999).

*External Competitiveness* (Kompetisi/Persaingan Eksternal) perlu dilakukan dengan cara membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain (Nawawi, 1999).

Besarnya kontribusi karyawan dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan. Kontribusi dapat dinilai melalui senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan kebijakan yang telah ada dalam perusahaan. Administrasi merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan, anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan (Nawawi, 1999).

Dari keempat faktor di atas yang mempengaruhi sistem penghargaan dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu pengaruh dari dalam (konsistensi internal, kontribusi karyawan, administrasi) dan pengaruh dari luar (persaingan eksternal).

#### **2.1.2.6 Komponen-komponen Sistem Penghargaan**

##### **2.1.2.6.1 Kenaikan Gaji**

Gaji merupakan besarnya upah yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan karyawan pada organisasi, gaji termasuk didalamnya: gaji pokok, kompensasi, dan tunjangan. Menurut Sunarto (2003: 377), pengertian gaji adalah sebagai berikut:

“Gaji adalah harga yang dibayarkan untuk pemakaian sumber daya manusia yang dibayarkan secara bulanan, dan jumlahnya tidak tergantung pada kerja atau prestasi.”

Adapun menurut Panggabean (2002: 77), gaji merupakan:

“Imbalan *financial* yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulanan, bulanan, atau mingguan.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa gaji adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang dibayarkan secara teratur dengan tidak melihat prestasi kerja.

Sistem penggajian/pengupahan yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2003: 112), yaitu:

- “1) sistem waktu,
- 2) sistem hasil (*output*),
- 3) sistem borongan.”

Sistem penggajian/pengupahan berdasarkan sistem waktu dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi. Sedangkan sistem penggajian/pengupahan berdasarkan sistem hasil, dilakukan dengan cara mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Contoh penggajian/pengupahan sistem hasil: per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya. Sementara itu sistem

penggajian/pengupahan berdasarkan sistem borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian Hasibuan (2003).

Sistem penggajian/pengupahan yang dilakukan oleh perusahaan perbankan umumnya memakai sistem waktu karena kinerja pegawai tidak diukur berdasarkan output (satuan unit) maupun sistem borongan.

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan perusahaan dalam menentukan tingkat gaji/upah yang kompetitif menurut Nawawi (1999: 314):

- “a) Penawaran atau persediaan dan permintaan tenaga kerja dipasar tenaga kerja.
- b) Untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan keahlian tinggi serta tenaga kerja langka, maka upah gaji cenderung tinggi, dan juga sebaliknya.
- c) Organisasi serikat pekerja  
Organisasi ini dapat mempengaruhi, karena fungsinya dalam memperjuangkan tingkat upah minimum.
- d) Kemampuan membayar

Kemampuan perusahaan dalam membayar upah menjadi faktor penting, dalam hal ini keuntungan perusahaan merupakan satu-satunya sumber untuk penggajian/pengupahan para pekerja.

e) Produktifitas

Produktifitas atau prestasi kerja juga merupakan bahan pertimbangan dalam menentukan besar kecilnya gaji/upah karyawan.

f) Biaya kehidupan

Faktor ini disebut tingkat kecukupan upah/gaji, yang pada tingkat paling rendah harus memenuhi kebutuhan dasar (minimum) para karyawan sebagai manusia.

g) Peraturan pemerintah

Faktor ini merupakan usaha pemerintah yang berhubungan dengan faktor biaya kehidupan agar para pekerja memperoleh penghasilan yang memungkinkan hidup layak sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.”

Perusahaan perbankan umumnya sudah memperhitungkan faktor-faktor dalam menentukan tingkat gaji/upah yang menjadi kebijakan perusahaan yang tertuang dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), seperti adanya, anggaran belanja pegawai (kemampuan membayar), penghargaan terhadap prestasi kerja (produktifitas pegawai), adanya organisasi serikat pekerja, dan mengacu pada peraturan pemerintah tentang pemberian upah kerja.

Selain gaji atau upah yang umumnya diterima oleh pegawai, ada sumber-sumber pendapatan lainnya yang masih bisa diperoleh bagi para pegawai yaitu berupa bonus, insentif, dan promosi. Ketiga *reward* itu diatur oleh kebijakan perusahaan

berdasarkan kriteria-kriteria tersendiri baik mengenai syarat-syarat maupun nilai uang, jabatan, dan fasilitas yang akan diberikan.

#### **2.1.2.6.2 Bonus**

Menurut Ruky (2001: 185), pengertian bonus adalah sebagai berikut:

“Bonus merupakan pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/ pekerja yang diberikan satu tahun sekali bila syarat-syarat tertentu terpenuhi.”

Lebih lanjut Ruky mengungkapkan syarat-syarat bonus dapat dibagikan adalah sebagai berikut :

- “1) Bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba tahun fiskal yang telah berlalu. Karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan.
- 2) Bonus tidak diberikan merata terhadap seluruh karyawan. Artinya besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.”

Bonus yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapai pada periode tahun sebelumnya akan sangat baik jika menerapkan sistem proporsional dengan mengacu pada hasil yang dicapai oleh setiap pegawai.

#### **2.1.2.6.3 Insentif**

Menurut Panggabean (2002: 77), pengertian insentif adalah sebagai berikut:

“Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.”

Sedangkan pengertian insentif menurut Wangso dan Hartanto (2003: 101) adalah: “Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah pemberian penghargaan dalam bentuk uang (diluar gaji) yang diberikan secara langsung oleh pihak pimpinan kepada karyawan dengan melihat prestasi kerja yang dicapai.

Menurut Dessler (2003: 85) yang dialihbahasakan oleh Ely Tanya tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

“Tujuan dasar insentif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat.”

Menurut Simamora (2004: 635) perancangan program insentif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Sederhana, aturan sistem insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.
- 2) Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh insentif.
- 3) Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (insentif).
- 4) Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas.”

Dari pernyataan tujuan pemberian insentif di atas maka dapat dijelaskan bahwa insentif mendorong prestasi kerja karyawan dan hendaknya insentif dirancang secara jelas, dapat dimengerti, dapat diukur atau menggunakan indikator yang jelas, sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh insentif tersebut.

#### **2.1.2.6.4 Promosi**

Menurut Indrawan (2005: 286) promosi adalah sebagai berikut:

“Promosi dapat terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi pembayarannya, tanggung jawab, dan atau levelnya.”

Sedangkan menurut Fathoni (2006: 112) mengemukakan bahwa:

“Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.”

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi adalah suatu bentuk kenaikan jabatan yang diikuti dengan kenaikan gaji dan fasilitas lainnya. Sebagai konsekuensi dari kenaikan jabatan tersebut maka dituntut tanggung jawab yang lebih dibandingkan sebelumnya dan wewenang yang lebih besar dengan berbagai persyaratan jabatan, diantaranya memiliki kecakapan dan wawasan yang luas.

Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi; untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya; untuk menjamin stabilitas kepegawaian; memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya; untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan; untuk mengisi kekosongan jabatan. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat. Semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat dengan begitu produktivitas kerjanya meningkat. Promosi juga akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan (Rivai, 2004).

Menurut Wahyudi (2002) promosi jabatan terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu:

1) Promosi Sementara

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi, tetapi apabila jabatan tersebut telah diisi oleh pejabat tetap, maka pejabat sementara itu akan diturunkan kembali ke jabatan sebelumnya.

2) Promosi Tetap

Kenaikan pangkat/jabatan seseorang yang sudah pasti artinya menurut ketentuan yang berlaku tidak akan berubah lagi dan berlangsung dalam waktu yang relatif lama.

3) Promosi Kecil

Promosi jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindah ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.

4) Promosi Kering

Seorang karyawan yang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai kenaikan gaji.

Berdasarkan uraian diatas maka jelas bahwa tidak semua promosi diikuti oleh kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab. Dua jenis promosi mengalami kenaikan gaji yaitu untuk promosi tetap dan promosi sementara. Dua jenis promosi lainnya tidak mengalami kenaikan gaji yaitu promosi kecil dan kering. Ada yang dipromosikan untuk mengisi sementara jabatan yang kosong dikarenakan kemungkinan untuk menghindari adanya penumpukan tugas di suatu bagian tertentu karena tidak adanya orang yang menyelesaikan. Disamping itu ada yang dipromosikan untuk mengisi jabatan khusus yang membutuhkan sedikit keterampilan. Ada juga promosi kering yang benar-benar peningkatan ke jabatan yang lebih tinggi dan wewenang serta tanggung jawab yang besar pula tetapi tidak adanya kenaikan gaji. Maka dari itu program promosi jabatan akan merangsang karyawan untuk meningkatkan kemampuannya agar bisa dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dengan harapan mendapatkan pendapatan yang lebih besar.

## 2.1.3 Tinjauan Kinerja Manajerial

### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Arti *performance* atau kinerja menurut Prawirosentono (1999: 2) adalah sebagai berikut:

“*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Kemudian mengenai kinerja (*performance*) diartikan pula oleh Simamora (2004: 327) yaitu:

“Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan.”

Suprihanto (2000: 7) menyebutkan istilah kinerja dan prestasi kerja yaitu:

“Kinerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran.”

Menurut Mangkunegara (2001: 67), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Jadi dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang pada periode tertentu berdasarkan alat ukur yang digunakan baik kualitas maupun kuantitas dengan membandingkan antara target dan hasil yang dicapai.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan John yang dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001: 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1) kemampuan mereka, 2) motivasi, 3) dukungan yang diterima, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5) hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001: 67) faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

“a) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.”

Dari kedua pernyataan dapat dijelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan yaitu IQ dan pendidikan, faktor motivasi sebagai alat penggerak diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja, adanya dukungan yang diterima bisa berupa penghargaan, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan tidak lepas dari hubungan karyawan dengan organisasi dimana tempat ia bekerja.

### **2.1.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Arep dan Tanjung (2003: 203):

“Tujuan penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan otentik tentang perilaku dan kinerja karyawan sehingga semakin besar pula potensi nilainya bagi perusahaan.”

Disamping tujuan di atas, menurut Mulyadi (2001: 416), penilaian kinerja mempunyai manfaat bagi manajemen untuk:

- “1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan dan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Mengadakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka, menilai kinerja mereka.

5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.”

Dari pernyataan tujuan dan manfaat penilaian kinerja dapat dijelaskan bahwa perusahaan ingin memperoleh informasi yang akurat tentang prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawannya sebagai dasar untuk memberikan penghargaan, menentukan cara yang tepat mengembangkan potensi karyawan (pelatihan) dan memberikan manfaat bagi manajemen sebagai bahan evaluasi atas kebijakan yang diambil oleh perusahaan.

#### **2.1.3.4 Pengertian Manajer**

Stonner, Gilbert dan Freeman (1996: 7) yang dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro mendefinisikan manajer sebagai berikut ini:

“Manajer adalah orang yang bertanggungjawab mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya.”

Menurut Robbins (2001: 2):

*“Manager get things done through other people. They make decisions, allocate resources, and direct the activities of other attain goals. Managers do their work in an organization.”*

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajer adalah seseorang yang bekerja mengelola dan menata usahakan perusahaan melalui sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka mempunyai tanggung jawab dan wewenang sebagai pengambil keputusan.

### 2.1.3.5 Tingkatan Manajer

Salah satu cara untuk memahami kompleksitas manajemen adalah memandang bahwa manajer dapat berada di berbagai tingkatan dan cakupan berbagai macam manajer. Griffin dan Ronald (2007: 169) mengemukakan tingkatan manajer adalah sebagai berikut:

1) Manajer Puncak (*Top Manager*)

Menurut Griffin dan Ronald (2007: 169) yang dialihbahaskan oleh Sita Wardhani, manajer puncak bertanggungjawab atas keseluruhan kinerja dan efektivitas perusahaan. Jabatan manajer puncak meliputi presiden, wakil presiden, treasurer, CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*).

2) Manajer Menengah (*Middle Manager*)

Manajer menengah bertugas memecahkan masalah dan mencari metode-metode baru untuk meningkatkan kinerja. Manajemen tingkat menengah meliputi posisi-posisi seperti misalnya manajer regional dan manajer pabrik (Madura, 2007: 386).

3) Manajer Lini Pertama (*Lower Or First Or Supervisory Management*)

Menurut Umar (2000: 28), manajer lini pertama hanya membawahi pekerja operasional, tidak membawahi manajer lain. Manajer lini pertama biasa disebut supervisor.

### 2.1.3.6 Penilaian Kinerja Manajer

Menurut Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

- 1) Perencanaan, yaitu suatu tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Investigasi, yaitu upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan, catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.
- 3) Koordinasi, yaitu menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 4) Evaluasi, yaitu penilaian atas usulan dan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- 5) Supervisi, yaitu mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
- 6) *Staffing*, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerja baru, menempatkan dan mempromosikan pekerja tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

- 7) Negosiasi, yaitu upaya untuk memperoleh kesepakatan, dalam hal pembelian, penjualan, atau kontrak barang dan jasa.
- 8) Perwakilan, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lain.

## 2.2 Kerangka pemikiran

Dunia bisnis pada saat ini sangat fokus terhadap penciptaan jasa yang memiliki kualitas yang sangat baik dan dapat memuaskan konsumennya. Hal ini membuat setiap perusahaan berfikir kritis agar jasa yang dihasilkannya dapat diterima oleh konsumen dan mempunyai nilai jual dan dapat bersaing dengan perusahaan lain atau pesaingnya.

Tujuan akhir dari perusahaan-perusahaan ini adalah untuk meningkatkan laba. Untuk meningkatkan laba tentunya perusahaan harus menciptakan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka. Strategi bisnis dalam hal ini berkenaan dengan penentuan sasaran atau tujuan jangka panjang perusahaan, dan menerapkan sistem akuntansi manajemen yang tepat guna dan tepat sasaran. Sistem akuntansi manajemen diantaranya adalah *Total Quality Management* dan Sistem penghargaan. Kedua sistem akuntansi manajemen tersebut diharapkan dapat memperbaiki atau memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajer.

### **Hubungan TQM dengan kinerja manajerial**

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang dengan tujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *costumers* pada biaya sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10). *Total Quality Management* lebih memberdayakan atau lebih menekankan keterlibatan karyawan yang merupakan sumber yang sangat bernilai bagi organisasi (Mardiyah, 2005).

Banker, Potter dan Schroeder (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu, hal tersebut membuat pekerjaan lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi. Kebanyakan kegagalan dalam implementasi *Total Quality Management* itu disebabkan oleh pimpinan puncak yang tidak aktif memimpin gerakan *Total Quality Management* atau bahkan menentanginya (Hardjosoedarmo, 1996: 35).

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan menciptakan suatu kinerja yang baik. Manajer mengandalkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berbeda dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi (Mardiyah, 2005).

Penting bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat

meningkatkan proses produksi. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berbeda dalam daerah wewenangannya (Mulyadi & Johny 1998).

Perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management* untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi. *Total Quality Management* memang dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja manajerial seperti yang telah diteliti oleh Zulaika (2008). Dari penelitian Madu dan Kuei (1996) juga menunjukkan adanya hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi (Suprانتiningrum 2003).

Penjelasan di atas sesuai dengan penelitian I Made Narsa (2003) yang menguji mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, dan hasilnya adalah *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2004) terdapat pengaruh positif *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial.

### **Hubungan Sistem Penghargaan dengan Kinerja Manajerial**

Sistem penghargaan digunakan untuk memberikan imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas berbagai usahanya demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan. Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan (Halim dan

Tjahjono, 2000). Penghargaan atau *reward* digunakan sebagai alat untuk mendorong atau memotivasi manajer dan juga karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya bahkan diharapkan dapat melebihi target pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Hasibuan (2003) mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah untuk kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan menjaga stabilitas karyawan itu sendiri sehingga bisa menekan angka *turn-over*. Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaan saja.

Apabila perusahaan mengetahui rendahnya kinerja manajer, sementara berbagai sarana dan prasarana perusahaan dianggap sudah memadai, maka perlu diteliti kembali sistem penghargaan yang digunakan untuk meningkatkan motivasi para manajer. 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.

Menurut Mahoney, Jerdee dan Carroll (1963) Kinerja manajer dihasilkan oleh perpaduan antara perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan terbaiknya perwakilan/representasi. Syarat jabatan seorang manajer harus mempunyai wawasan yang luas, kompetensi yang tinggi, serta mempunyai kemampuan yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi bila salah satu diantara ketiga faktor tersebut tidak ada, maka kualitas dan kinerja

manajer akan menjadi rendah. Ketiga faktor tersebut dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan karyawan.

*Reward* dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan 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). Ichniowski, Shaw dan Prennushi (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian *reward*.

Pemaparan sesuai dengan penelitian Haryono (2009), menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Warsidi (2004), yang menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Herdian (2010) menjelaskan juga bahwa dengan kebijakan kompensasi yang baik dan tepat maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

### **Interaksi *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial**

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan mudah memperoleh kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management*. I Made Narsa (2003) menyebutkan beberapa penelitian bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat dan sistem penghargaan atau *reward system*. Desain sistem penghargaan yang diberikan kepada manajer yang mungkin memberikan rasa adil dan keputusan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya. Menurut hasil penelitian Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik *Total Quality Management* (TQM) digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *reward*.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang menggunakan topik pengaruh interaksi *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan ada pengaruh signifikan antara interaksi *Total Quality Management* dengan Sistem penghargaan terhadap Kinerja manajerial. I Made Narsa (2003) pun melakukan penelitian dengan topik tersebut dan hasilnya mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis yang akan diteliti dan diuji kebenarannya sebagai berikut:

**“Interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.”**

**Gambar 2.1**  
**Hubungan *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan secara parsial terhadap Kinerja manajerial**



**Gambar 2.2**  
**Hubungan interaksi antara *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial**

