



## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN



Hak Cipta dimiliki oleh IBKKG (Insitutur Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### A. Pengantar

Dalam bab II ini akan dibahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan kinerja manajerial, *Total Quality Management* (TQM), teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja, serta penghargaan. Selain itu akan digambarkan sebuah model analisis yang terdapat pada kerangka pemikiran yang menghasilkan beberapa hipotesis.

#### B. Telaah Pustaka

##### 1. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial memperhatikan gambaran mengenai tingkat pencapaian seorang individu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen, sebagai berikut:

Untuk mencapai tujuan.

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, dalam mencapai visi dan misi perusahaan, serta strategi yang sudah ditetapkan.

Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling berhubungan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan,

③ sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintahan.

c Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Suatu kinerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda.

Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Supratiningsih dan Zulaikha (2003), yang dimaksud kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kegiatan-kegiatan manajerial tersebut antara lain dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemograman.

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

Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



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



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Pengawasan (*supervisi*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani baeahan.

Pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang atau jas, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

Perwakilan (*representative*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Menurut Handoko (1998, hlm. 23), ada lima fungsi manajemen yang paling penting, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut :

Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Semua fungsi lainnya tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak dapat berjalan atau tidak akan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, dan terus-menerus. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pada pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Di samping itu, rencana memungkinkan:

- 1) Organisasi bisa memperoleh dan meningkatkan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- 2) Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.
- 3) Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

*b) Pengorganisasian (Organizing).*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.

*Penyusunan Personalia (Staffing).*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Penyusunan personalia adalah penarikan, pelatihan, dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Pada saat pelaksanaan fungsi ini, manajemen menentukan persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu, seperti keahlian, pendidikan, umur, pelatihan, dan pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti membuat sistem pengkajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif, penilaian karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan serta latihan dan pengembangan karyawan.

d) Pengarahan (*Directing*).

Langkah berikut yang diambil adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, tingkat pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

e) Pengawasan (*Controlling*).

Pengawasan atau pengendalian adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk mengetahui pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa tidak ada kegiatan yang tidak diinginkan atau kesalahan.



Fungsi pengawasan mencakup empat unsur, yaitu penetapan standar pelaksanaan, penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

## 2) Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah filosofi yang diperkenalkan oleh negara-negara barat yang kemudian dikembangkan oleh Jepang. TQM adalah sebuah filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada kepuasan konsumen. Seperti halnya kualitas, definisi TQM juga bermacam-macam.

Tjiptono dan Diana (2002, hlm. 4), menyatakan bahwa " Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya."

Menurut Gaspersz (2001, hlm. 266), "TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus. Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah melakukan perubahan dan peningkatan terus-menerus secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari setiap anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang telah berkaitan dengan perusahaan."

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Selain itu, TQM juga didefinisikan sebagai manajemen yang bertujuan untuk melakukan perbaikan mutu produk dan pelayanan secara terus-menerus berdasarkan tiga prinsip yaitu, fokus pada pelanggan, perbaikan mutu proses, dan keterlibatan total.

Definisi yang diperoleh dengan menganalisa tiga kata pembentuk TQM secara terpisah yaitu Total, Quality, Management. Total, merupakan keseluruhan. Quality merupakan derajat keunggulan yang diberikan oleh suatu produk atau jasa. Management, merupakan tindakan, seni, atau cara penanganan, pengawasan, pengaturan, dan lain-lain.

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu definisi terpadu dalam berpikir tentang kualitas dengan sangat menekankan pada kepentingan pelanggan. Semua aktivitas organisasi harus berorientasi pada pelanggan untuk memenuhi kualitas seperti apa yang mereka harapkan.

Menurut Hansler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana(2002, hlm.14), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah :

a. Kepuasan Pelanggan

Pada TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu tetapi kualitas suatu produk atau jasa ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh



karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberi, semakin besar pula kepuasan pelanggan.

**c** Respek terhadap setiap orang

Pada perusahaan, setiap karyawan harus dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

**c** Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan harus berorientasi pada fakta. Maksudnya adalah bahwa setiap keputusan yang diambil selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.

Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini, yaitu :

1) Prioritasasi

Yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

2) Variasi

Data statistik yang ada dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





dilakukan.

d) Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Manajemen organisasi jasa harus secara jelas melihat kebutuhan untuk perbaikan kualitas secara berkesinambungan dari organisasi jasa tersebut. Tanpa kebutuhan akan perbaikan, perbaikan kualitas tidak akan pernah efektif dan berhasil, yang pada akhirnya hanya menjadi slogan dan impian belaka untuk mencapai visi perusahaan.

Konsep yang berlaku adalah siklus PDAC (Plan-Do-Check-Act). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Shewhar, penemu Statistical Proses Control. Kemudian dipopulerkan oleh Deming, sehingga konsep ini sering disebut “Lingkaran Deming”. Yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

*Tahap pertama* dalam siklus PDAC ini adalah menyusun rencana. Tahap ini meliputi penjelasan studi yang akan dilakukan, tes untuk perubahan proses, atau eksperimen yang akan dilakukan pada tahap selanjutnya. Perencanaan terdiri dari daftar semua langkah yang akan diperlukan untuk melakukan studi atau tes, termasuk siapa yang akan melakukan setiap langkah, data yang harus dicatat, siapa yang akan menginformasikan, pelatihan macam apa yang akan diperlukan, dan siapa yang akan melakukannya. Ada lima tahap dalam penyusunan atau pengembangan rencana perbaikan, yaitu :

- 1) Pemahaman terhadap proses.

Setiap anggota tim harus memahami proses yang ada sehingga anggota tim dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mengetahui masalah nyata yang harus dihadapi. Selain itu, mereka juga terhindar dari ambiguitas dan inkonsistensi.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2) Mengeliminasi kesalahan.

Didalam menganalisa proses, tim mungkin mengidentifikasi kesalahan nyata yang harus segera dieliminasi sebelum melaksanakan tahap selanjutnya.

3) Menghilangkan kelambatan.

Tahap ini meliputi analisis terhadap semua tahap dalam proses untuk menentukan apakah tahap tersebut sesuai dengan tujuan. Apabila tidak sesuai dengan tujuan, maka harus segera diatasi.

4) Mengurangi variasi.

Variasi dalam proses dapat dikarenakan oleh penyebab umum dan penyebab khusus. Penyebab umum menghasilkan variasi kecil dan hamper selalu ada. Penyebab khususnya menghasilkan variasi kinerja yang lebih besar dan tidak selalu terjadi.

5) Merencanakan perbaikan berkesinambungan.

Pada saat tahap ini dimulai, proses yang dijadikan proyek perbaikan telah berlangsung baik. Kuncinya sekarang adalah menjadikan perbaikan berkesinambungan sebagai bagian dari usaha menjalankan bisnis.

*Tahap kedua*, dalam siklus ini adalah pelaksanaan rencana pada tahap ini dilakukan studi atau tes. Ketidaksiesuaian dengan rencana dicatat dan digunakan dalam analisis.

*Tahap ketiga* yaitu pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana. Pada tahap ini, hasil pada tahap kedua dibandingkan dengan prediksi yang dibuat selama tahap perencanaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Jika hasil tidak sesuai dengan apa yang diprediksikan, teori yang ada dalam tahap perencanaan dapat direvisi. Jika hasilnya sesuai dengan prediksi, tim menentukan bagaimana kondisi studi yang berbeda dari kondisi yang akan dilihat dari proses atau sistem dimasa yang akan datang.

*Tahap keempat* yang merupakan tahap terakhir Act. Pada tahap ini, tim menentukan tindakan apa yang paling tepat dilihat dari hasil ketiga tahap tersebut. Tindakan dapat berupa perubahan proses atau sistem yang dipelajari tim atau tim melakukan tes lebih lanjut sebelum melakukan perubahan. Pada tahap ini juga ditentukan apa yang akan difokuskan pada siklus selanjutnya. Perusahaan yang menerapkan siklus PDCA, pembelajaran sistematis dan penggunaan pengetahuan akan membuat perubahan untuk perbaikan menjadi bermanfaat.

Menurut Goetsch dan Davis (2002, hlm. 11), secara umum TQM mempunyai 10

dasar utama :

a. Focus kepada pelanggan.

Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Didalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu, hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya :

- 1) Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- 2) Memberikan dasar yang baik bagi para pembeli ulang.
- 3) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

5) Laba yang diperoleh akan meningkat.

Ada beberapa unsur yang penting didalam kualitas yang ditetapkan pelanggan,

yaitu :

- 1) Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan.
- 2) Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang melakukan pembelian ulang dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan sangatlah penting.
- 3) Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus-menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal.

Menurut Gaspersz (2001, hlm. 33), pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau perusahaan kita) untuk memenuhi suatu standar tertentu, dan karena itu akan memberi pengaruh pada performansi (performance) kita (perusahaan kita). Pelanggan diklasifikasikan menjadi 3 bagian, yaitu :

1) Pelanggan internal (*Internal Customer*)

Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.

2) Pelanggan eksternal (*External Customer*)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk perusahaan dengan membayar seharga produk. Pelanggan biasanya juga disebut sebagai pelanggan actual.

3) Pelanggan antara (*Intermediate Customer*)

Pelanggan antar adalah pihak yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. Perusahaan sebagai individu dalam suatu system memfokuskan kegiatan pada pelanggan (dalam hal ini eksternal), agar dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan pemberi jasa maupun produk yang berkualitas sesuai pelanggan. Di pihak lain perusahaan sebagai suatu sistem juga harus membahagiakan pelanggan internal (karyawan) agar dapat menghasilkan layanan yang berkualitas, karena karyawan adalah produsen jasa.

Oleh karena itu, maka organisasi harus memiliki focus pada pelanggan. Kunci untuk membentuk focus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan.

Memiliki obsesi terhadap kualitas.

Organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah konsumen.

Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hali ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya menjadi lebih baik. Bilai suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka organisasi tersebut akan berusaha terus untuk meningkatkan mutunya terus-menerus.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Menggunakan 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. Data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Memiliki komitmen jangka panjang.

TQM merupakan paradig baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Komitmen jangka panjang diperlukan guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Membutuhkan kerja sama tim (*Teamwork*).

Pada organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Pada akhirnya kerja sama tim ini akan dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing internal.

f. Memperbaiki secara berkesinambungan.

Konsep perbaikan yang berkesinambungan atau terus-menerus dibentuk berdasarkan pada premis suatu seri (urutan) langkah-langkah yang terkait yang menghasilkan produk berupa barang atau jasa. Perhatian secara terus-menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman (variability) dari output dan memperbaiki proses yang handal (reliability). Tujuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pertama perbaikan terus-menerus adalah proses yang handal. Proses yang handal berarti bahwa dapat diproduksi output yang diinginkan setiap saat tanpa variasi atau dengan variasi yang minimum. Perusahaan yang melakukan perbaikan terus-menerus dapat mencegah terjadinya kesalahan, kerusakan, dan pemborosan. Didalam perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan pelanggan. Ada lima aktivitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan, yaitu :

1) Komunikasi.

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan. Tanpa adanya komunikasi, perbaikan berkesinambungan tidak dapat dilakukan dengan baik. Komunikasi tidak hanya terjadi antara anggota tim saja, tetapi komunikasi antara tim dalam suatu perusahaan juga diperlukan. Komunikasi berguna untuk memberikan informasi sebelumnya, selama, dan sesudah usaha perbaikan. Semua yang terlibat langsung dan orang atau unit yang mungkin terkena pengaruh perbaikan yang direncanakan harus mengetahui apa yang terjadi, mengapa, dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.

2) Memperbaiki masalah yang nyata dan jelas.

Permasalahan yang terjadi seringkali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya. Oleh karena itu, pendekatan ilmiah sangat penting dalam TQM. Kadang kala masalah dalam suatu proses tampak jelas, sehingga masalah tersebut dapat dengan segera diperbaiki.

3) Memandang ke hulu .

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya. alat yang dapat digunakan untuk memisahkan antara penyebab dan gejala adalah diagram sebab-akibat (diagram tulang ikan).

4) Mendokumentasikan kemajuan dan masalah.

Dokumentasi masalah dan kemajuan dilakukan agar apabila dikemudian hari kita menjumpai masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

5) Memantau perubahan.

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakan perubahan perlu dilakukan, karena kadang kala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

Perbaikan kualitas tidak akan terjadi begitu saja, tetapi diperlukan rencana yang harus dilaksanakan secara sistematis dan tahap demi tahap (*step by step*). Agar suatu organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkesinambungan, organisasi tersebut harus terstruktur dengan tepat.

6) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Saat ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Pada organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Pada hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal usia. Setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya, dengan mau terus belajar.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





h. Memberikan kebebasan terkendali.

Ⓒ Pada teknik 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. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat terlalu banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan telaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari dana untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti proses yang sedang terjadi.

i. Memiliki kesatuan tujuan.

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

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Yang pertama yaitu bahwa hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ⓒ Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua adalah keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### 3) Teknologi Informasi

Menurut Davis (1999, hlm. 28), informasi adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam mengambil keputusan saat ini atau masa mendatang. Informasi adalah salah satu jenis utama sumber daya yang tersedia bagi manajer. Informasi tersebut dikelola seperti halnya sumber daya lain. Output informasi dari komputer digunakan oleh para manajer, non manajer, serta orang-orang dan organisasi-organisasi dalam lingkungan perusahaan.

Perusahaan adalah suatu sistem yang bersifat fisik, namun dikelola dengan menggunakan suatu sistem konseptual. Sistem konseptual itu terdiri dari suatu pengolahan informasi yang mengubah data menjadi informasi dan menggambarkan sumber daya fisik. Aplikasi utama komputer yang pertama adalah pengolahan data akuntansi. Aplikasi tersebut diikuti oleh empat aplikasi lain: sistem informasi manajemen, sistem pendukung

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



keputusan, kantor virtual, dan sistem berbasis pengetahuan. Kelima aplikasi ini membentuk sistem informasi berbasis komputer.

Menurut Davis (1999, hlm.29), sistem informasi memiliki beberapa ciri:

1. Benar atau salah.

Ini dapat berhubungan dengan realitas atau tidak. Bila penerima informasi yang salah mempercayainya, akibatnya sama seperti yang benar.

2. Baru.

Informasi dapat sama sekali baru dan segar bagi penerimannya. Belum ada sebelumnya, jadi dapat menjadi cara atau alternatif yang dapat dipilih untuk kegiatan perusahaan.

3. Tambahan.

Informasi dapat memperbaharui atau memberikan tambahan baru pada informasi yang telah ada. Melengkapi informasi yang telah ada.

4. Korektif.

Informasi dapat menjadi suatu koreksi atas informasi salah atau palsu sebelumnya.

Penegas.

Informasi dapat mempertegas informasi yang telah ada. Ini masih berguna karena meningkatkan persepsi penerimanya atas kebenaran informasi tersebut.

Ada lima golongan utama spesialis informasi yaitu terdiri dari :

1. Analis sistem.

Analisis sistem bekerja sama dengan pemakai mengembangkan sistem baru dan memperbaiki sistem yang sekarang ada. Analisis sistem ini pakar dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mendefinisikan masalah dan menyiapkan dokumentasi tertulis mengenai cara komputer membantu memecahkan masalah.

2. Pengelola database.

Pengolah data base bekerja sama dengan pemakai dan analis sistem menciptakan database yang berisi data yang diperlukan untuk menghasilkan informasi bagi pemakai.

3. Spesialis jaringan.

Spesialis jaringan bekerja sama dengan analis sistem dan pemakai membentuk jaringan komunikasi data yang menyatukan berbagai sumber daya komputer yang tersebar. Spesialis jaringan menggabungkan keahlian bidang komputer dan telekomunikasi.

4. Programmer.

Programer menggunakan dokumentasi yang disiapkan oleh analis sistem untuk membuat kode kode instruksi yang menyebabkan komputer mengubah data menjadi informasi yang diperlukan pemakai.

5. Operator.

Operator mengoperasikan peralatan komputer berskala besar seperti komputer mainframe dan komputer mini. Operator memantau layar komputer, mengganti ukuran kertas di printer, mengelola perpustakaan tape dan disk storage, serta melakukan tugas-tugas serupa lainnya.

Teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengelola data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, manipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan seperangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global. Peran yang dapat diberikan oleh aplikasi teknologi informasi ini adalah mendapatkan informasi untuk kehidupan pribadi seperti informasi tentang kesehatan, hobi, kreasi dan rohani. Kemudian untuk profesi seperti sains, teknologi, perdagangan, berita bisnis, dan asosiasi profesi. Sarana kerja sama antara pribadi atau kelompok yang satu dengan pribadi atau kelompok yang lainnya tanpa mengenal batas jarak dan waktu, negara, ras, kelas ekonomi, ideologi atau faktor lainnya yang dapat menghambat bertukar pikiran. Perkembangan teknologi informasi memacu suatu cara baru dalam kehidupan, dari kehidupan dimulai sampai dengan berakhir, kehidupan seperti ini dikenal dengan e-life, artinya kehidupan ini sudah dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan secara elektronik.

Menurut Otley (1980), variabel kontigensi yang paling sering digunakan dalam akuntansi manajemen adalah teknologi produksi. Bentuk proses produksi menentukan besarnya alokasi biaya. Tingkat rincian dan biaya yang diperlukan untuk memproduksi. Jadi teknologi produksi berpengaruh penting pada jenis informasi akuntansi yang dapat disediakan sehingga peneliti harus membedakan aspek-aspek lain teknologi yang berpengaruh pada informasi yang harus disediakan untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



#### 4) Sistem Pengukuran kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Sistem pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan *kegiatan/program* kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi.

Apa yang harus diukur ditanyakan secara terus-menerus oleh para manajer menyangkut beberapa hal berikut ini :

a. Sumber Daya Manusia.

Waktu yang hilang disebabkan kecelakaan, absensi, perputaran pegawai, indeks kepuasan pegawai, jumlah usulan untuk perbaikan, jumlah usulan yang dijalankan, jumlah jam pelatihan pegawai, biaya pelatihan pegawai, jumlah tim yang aktif, jumlah keberhasilan.

b. Konsumen.

Jumlah keluhan, jumlah pengiriman barang yang tepat waktu, keamanan data sebagai bagian penggantian, indeks kepuasan konsumen, waktu untuk mengatasi keluhan, data telepon seperti waktu merespon, waktu untuk memperbaiki, kepuasan supplier, kartu laporan.

Produksi.

Perputaran persdian, jumlah persedian, unit yang tanpa keterangan, persedian yang rusak, pengantaran yang tepat waktu, hasil yang sesuai tujuan, jumlah barang yang dikembalikan, biaya per unit.

Penelitian dan Pengembangan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang Republik Indonesia No. 19/1997 tentang Hak Cipta dan Undang-Undang Republik Indonesia No. 11/2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



- Produk baru, perubahan desain, biaya penelitian dan pengembangan yang digunakan untuk penjualan, waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk memproses proposal, mencari data, biaya estimasi kesalahan.
- c. Pemasok.  
Pengiriman tepat waktu, tingkat pelayanan, kinerja kualitas, akurasi proses, rata-rata waktu keterlambatan, presentase kesalahan pemasok, target pengiriman tepat waktu.
- d. Pemasaran / Penjualan.  
Hasil penjualan, akurasi pemesanan, biaya untuk pemasaran, penjualan produk baru, konsumen baru, untung atau rugi, nilai penjualan dibandingkan dengan jumlah penjual.
- e. Administrasi  
Penerimaan dari pegawai, biaya untuk kualitas yang buruk, presentase untuk distribusi penggajian tepat waktu, jumlah hari piutang yang lewat, jumlah hutang yang lewat batas hari pembayaran, kesalahan pemesanan pembelian, pemesanan yang masuk.

Menurut Susilo (2002: 29), manfaat evaluasi melalui proses pengukuran dapat disebutkan minimal ada 4 hal pokok, yaitu:

- 1) Pengukuran untuk mengecek posisi kinerja.

Mengetahui posisi kinerja adalah penting dalam pengukuran. Kita perlu mengetahui posisi kinerja saat ini sebelum menuju posisi kinerja yang ingin dituju.

- 2) Pengukuran untuk mengkomunikasikan posisi kerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



Informasi hasil pengukuran perlu dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait agar mendapat perhatian dan menimbulkan dampak motivasional.

3) Pengukuran untuk menetapkan prioritas tindakan.

Perhatian dan upaya tindak lanjut hendaknya ditekankan pada aspek kinerja yang mengandung nilai tambah paling besar agar dampak perbaikannya memberikan kontribusi signifikan.

4) Pengukuran untuk memacu prestasi.

Informasi kinerja berguna untuk membangkitkan semangat berprestasi misalnya untuk mengejar ketertinggalan atau untuk melampaui kinerja pesaing.

## 5) Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan atau yang biasa disebut kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non financial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Menurut Ruky (2002, him. 10), kompensasi atau imbalan dibagi dalam dua kelompok besar yaitu kelompok Imbalan langsung (*Direct Compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara "langsung", rutin atau periodik oleh pekerja karyawan dan kelompok, dan Imbalan tidak langsung (*Indirect Compensation*) yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima "nanti" atau "bila terjadi sesuatu" pada karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Penerapan TOM menekankan pada keterlibatan seluruh dari fungsi perusahaan termasuk karyawan perusahaan, maka system kompensasi sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5





kompensasi dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi kerja, apabila karyawan merasa kompensasi yang mereka terima tidak memadai.

Menurut Sukarno (2000: 216), kompensasi mempunyai tujuh sistem, yaitu:

- **Kompensasi relatif.**

Dalam pengendalian manajemen harus dihayati bahwa, jika mobilitas karyawan bebas sepenuhnya, maka pembayaran upah relatif yang proporsional dipicu oleh persaingan untuk mendapatkan pekerjaan. Bila karyawan tak terdidik di suatu perusahaan menerima, katakanlah Rp 10.000,00 per hari dan karyawan di perusahaan lain di wilayah industry yang sama memperoleh Rp 8.000,00 per hari untuk pekerjaan dan kondisi pekerjaan serupa, maka pekerja dengan kompensasi yang lebih rendah akan pindah ke perusahaan yang memberikan kompensasi lebih tinggi, atau menuntut kenaikan kompensasi.

- **Katak loncat (*Leap Frogging*).**

Dalam kondisi pertumbuhan ekonomi yang tinggi, terjadi peluang kerja penuh. Jika serikat pekerja kuat, upaya persamaan kompensasi dapat menciptakan proses yang dinamakan katak loncat. Implikasi katak loncat yakni kompensasi naik terus dan bisa jadi lajunya cukup tinggi. Andaikata kenaikan kompensasi ditutup oleh peningkatan produktivitas, laba dan efisiensi biaya, maka tidak ada masalah bagi perusahaan. Namun, jika sebaliknya tidak tertutup, maka bisa berdampak kurang kondusif bagi perusahaan. Situasi ini akan memicu hubungan kompensasi "spiral harga" (compensation-price spiral) kompensasi dan harga saling berkompetisi ke tingkat yang lebih tinggi.



- **Kompensasi insentif.**

Sistem tingkat upah potong sederhana (*Straight Price-Rate System*) dapat digunakan pada karyawan perorangan maupun yang bekerja sama dalam suatu pekerjaan. Kompensasi yang dibayarkan kepada pekerja merupakan rasio langsung dengan pekerjaan yang dilakukan. Contoh, jika upah Rp 1.000,00 per unit, maka kalau mengerjakan 80 unit akan mendapatkan kompensasi Rp 80.000,00

- **Tingkat upah-potong differensial.**

Sistem ini terdiri dari dua tingkat upah potong, yakni tingkat yang lebih tinggi dibayarkan kepada pekerja yang mencapai standar output tertentu, dan tingkat upah yang lebih rendah dibayarkan kepada pekerja yang tidak dapat mencapai standar tersebut. Missal, standar keluaran 48 unit per hari dengan upah Rp 150,00 per unit dan tingkat Rp 120,00 per unit bagi yang tidak bisa mencapainya. Pekerja yang mampu membuat 48 unit akan menerima Rp 7.200,00 sedang yang gagal menghasilkan, katakanlah hanya 34 unit akan menerima Rp 4.080,00. Kondisi demikian pasti akan memotivasi pekerja untuk menghindari upah yang lebih rendah.

Kaitannya dengan pengendalian manajemen terletak pada adanya kesulitan penetapan standar dan besarnya selisih antara kedua tingkat upah, karena menyangkut penghargaan dan hukuman. Kalau penentuan standar terlalu tinggi, hanya beberapa pekerja yang mencapai, namun kalau perbedaan antara kedua tingkat upah itu terlalu besar, insentif mencapai standar akan semakin besar. Model ini lebih cocok untuk perusahaan yang padat modal.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- **Bonus premi dan bonus tugas.**

Sistem insentif lain yang dimaksudkan untuk menanggulangi kendala di atas, terutama mencegah pekerja bekerja dengan akselerasi berlebihan, dinamakan bonus premium dan tugas (*premium and task bonus*). Sistem ini menurunkan insentif sesudah keluaran melebihi denominator tertentu.

Sistem Bonus mempunyai tiga karakteristik berikut :

1. Waktu standar ditentukan atas dasar produksi rerata harian. Dibeberapa sistem, tugas tersebut relatif mudah dan bisa dikerjakan oleh sebagian besar karyawan, sedang pada sistem lainnya tugas itu lebih berat dan hanya bias dicapai oleh beberapa pekerja atau karyawan.
2. Bonus dibayarkan pada pekerja yang menyelesaikan tugas berdasar patokan waktu atau lebih singkat dari patokan tersebut. Selain bonus, pekerja juga menerima upah untuk waktu yang digunakan selama menyelesaikan tugas. Bonus dapat berwujud sejumlah uang, atau persentase dari tariff upah per jam dikalikan waktu yang dihemat, yakni selisih antara waktu yang dimanfaatkan aktual dan patokan waktu yang ditetapkan.
3. Pekerja yang tidak dapat menyelesaikan tugas dalam waktu standar, dibayar dengan upah per jam. Karena itu pekerja tidak dipenalti sebagai akibat tidak dapat mencapai standar. Nilai dan kegunaan dari sistem bonus tergantung pada kewajiban patokan dan upah yang dapat dicapai oleh pekerja dengan kemampuan rerata tanpa harus bekerja terlalu cepat-lebih melelahkan.

- **Insentif individual dan kelompok.**

Pembayaran berdasar waktu cocok untuk perusahaan dalam hal

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



teknologi yang digunakan tidak memungkinkan mengukur keluaran individual atau kelompok dan tingkat keluaran diluar kendali pekerja. Sistem insentif individual bisa dimanfaatkan hanya jika individu yang meningkatkan kuantitas dan kualitas keluaran itu melakukannya dengan usaha individualnya sendiri, dan bila keluarannya dapat diukur dengan mudah dan tepat, dan jika tingkat produksi yang tinggi tergantung pada kerjasama tim. Bonus kelompok dihitung atas dasar keluaran tim, dan dibagi antara para anggota baik secara rerata atau berdasar proporsi tertentu bagian yang lebih besar diberikan kepada pekerja terampil dan rajin.

Secara teknis dimungkinkan kombinasi antara upah waktu dengan bonus individual atau bonus kelompok. Dengan upah pokok berdasar waktu yang diberikan untuk setiap jenis pekerjaan, setiap pekerja bias meningkatkan penghasilannya dengan melakukan usaha lebih banyak sebagai individu dan atau memperbaiki prestasi kelompok. Insentif kelompok bisa diberikan pada tim kecil, seluruh pekerja dari suatu bagian, atau seluruh perusahaan. Dalam hal ini target produksi per minggu atau per bulan ditentukan dan bonus dibayarkan jika targetnya dicapai.

Kendati banyak sistem insentif didasarkan atas kuantitas keluaran, tetapi ukuran prestasi lain dapat dimanfaatkan. Ukuran-ukuran kinerja lainnya adalah tingkat penolakan keluaran pada tahap pengendalian mutu, atau indicator efisiensi seperti persentase penggunaan mesin, rasio nilai tambah, rasio hasil penjualan terhadap biaya tenaga kerja, rasio masukan bahan mentah terhadap biaya produksi.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Penilaian mutu (*Merit rating*).

*Merit rating* (penilaian mutu) adalah suatu bentuk insentif upah sebagai pengakuan bahwa masing-masing pekerja berbeda dalam efisiensinya di perusahaan. Merit rating menetapkan standar obyektif secara sistematis yang menyangkut berbagai mutu *skill* (ketrampilan), efisiensi, tanggung jawab, insentif, upaya mencegah kecelakaan, penyesuaian, kerjasama dan kedisiplinan masuk kerja.

Peringkat disertakan untuk masing-masing mutu tersebut, dan pekerja yang mencapai tingkatan tinggi menerima tambahan di atas tingkat upah normal. Rating dapat dilakukan setiap tahun, dan pekerja yang telah menerima upah mutu ini bias kehilangan sebagian atau seluruhnya jika tidak dapat mempertahankan peringkatnya. Penilaian mutu biasanya dilakukan terhadap pekerja berdasar waktu, khususnya pada pekerjaan-pekerjaan yang peluangnya kecil untuk mendapatkan promosi.

Merit rating yang mengukur prestasi individual harus dibedakan dari *Job Evaluation* (penilaian pekerjaan) yang mengukur nilai pekerjaan tanpa memandang pekerja yang melakukannya. Jika keduanya dikombinasikan, merit rating memberikan insentif kepada pekerja untuk memperoleh penghasilan di atas tingkat upahnya.

### C. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain penelitian oleh:

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Retno Kurnianingsih dan Nur Indiantoro

Penelitian Kurnianingsih dan Indiantoro menguji teknik pemanufakturan TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang digunakan sebagai variable pemoderasi serta interaksinya berpengaruh terhadap kinerja.

Judul : Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Manajemen : Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia.

Tahun : 2001

Objek penelitian : Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory 1999*.

Variabel penelitian :

- Variable dependen : kinerja organisasi
- Variable independen : TQM
- Variable pemoderasi : Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hasil penelitian: Adanya pengaruh positif dari interaksi antara teknik TQM dengan Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

2. Suprantiningrum dan Zulaikha

Penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha menuji teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang digunakan sebagai variable pemoderasi serta interaksinya berpengaruh terhadap kinerja.

Judul : Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai *Variable Moderating* (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



Tahun : 2003

Objek penelitian : Hotel – hotel di Indonesia

Variable penelitian :

- a. Variabale dependen : kinerja organisasi
- b. Variable independen : TQM
- c. Variable pemoderasi : Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hasil penelitian : TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi TQM dengan sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi TQM dengan sistem pengujuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3 Ronny

Penelitian Ronny menguji teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang digunakan sebagai variable pemoderasi serta interaksinya berpengaruh terhadap kinerja PT Fast Food Indonesia.

Judul : Pengaruh Interaksi antara Teknik TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial.

Tahun : 2003

Objek penelitian : PT Fast Food Indonesia.

Variable penelitian :

- a. Variabale dependen : kinerja organisasi
- b. Variable independen : TQM
- c. Variable pemoderasi : Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hasil penelitian : Interaksi antara teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



sistem penghargaan belum tentu menyebabkan kinerja yang tinggi.

#### 4. Grace Natalie Louisa

Penelitian Louisa menguji teknik pemanufakturan TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang digunakan sebagai variable pemoderasi serta interaksinya berpengaruh terhadap kinerja.

Judul : Pengaruh Interaksi antara Teknik TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan-Perusahaan Manufaktur di Indonesia.

Tahun : 2004

Objek penelitian : Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory 2003*.

Variable penelitian :

- Variabile dependen : kinerja organisasi
- Variable independen : TQM
- Variable pemoderasi : Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hasil penelitian : Interaksi antara teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak dapat digunakan dalam mengukur kinerja manajerial.

#### 5. Yudi Sanjaya

Penelitian Yudi menguji teknik TQM dengan kinerja manajerial yang digunakan sebagai variable pemoderasi serta interaksinya berpengaruh terhadap sistem informasi akuntansi dan kinerja.

Judul : Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Pemoderasi Hubungan Antara TQM dengan Kinerja Manajerial.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

- Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





Tahun : 2007

Objek penelitian : Perusahaan-perusahaan yang telah terdaftar di BEJ dan dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory 2005*.

Hasil penelitian : Adanya hubungan positif antara TQM dengan Kinerja Manajerial, namun dua variable pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini (yaitu: sistem informasi akuntansi dan sistem pengukuran kinerja), hasilnya tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial dari para manajer tingkat menengah dari perusahaan-perusahaan yang terdaftar di BEJ dipengaruhi oleh TQM, namun kuat lemahnya hubungan tersebut tidak dipengaruhi oleh sistem informasi akuntansi dan sistem pengukuran kinerja.

Variable penelitian :

- a. Variabale dependen : kinerja organisasi
- b. Variable independen : TQM
- c. Variable pemoderasi : Sistem Informasi Akuntansi dan Sistem pengukuran kinerja .

#### D. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Retno Kurnianingsih dan Nur Indriantoro (2001), penelitian ini mengkaji pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan TQM. Di dalam penelitiannya, Kurnianingsih dan Indriantoro menemukan adanya pengaruh yang positif dari interaksi antara teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Suprantiningrum dan Zulaikha (2003),

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

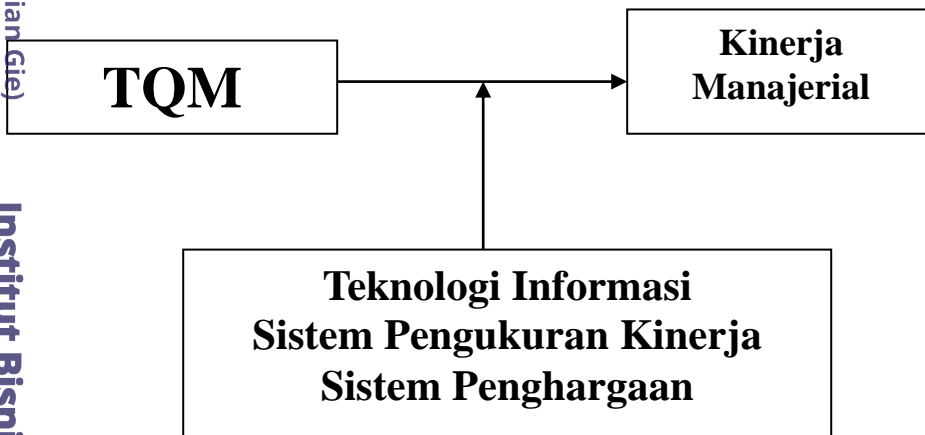
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



melakukan penelitian yang serupa dengan objek penelitian perusahaan jasa, yaitu pada hotel-hotel di Indonesia. Suprانتiningrum dan Zulaikha menemukan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian ini penulis menggunakan tambahan variabel *moderating* yaitu teknologi informasi. Penulis ingin melihat pengaruh teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja, dan penghargaan sebagai pemoderasi hubungan teknik TQM dengan kinerja manajerial pada perusahaan- perusahaan yang berhubungan dengan Food and Beverage yang berada di Indonesia.

Gambar 2.1  
Model Penelitian



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## E. Hipotesis Penelitian

Ⓒ Berdasarkan model analisis diatas, maka dalam penelitian ini di ajukan empat

buah hipotesis yaitu:

H1 : TOM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H2 : Teknologi informasi berpengaruh terhadap hubungan antara TOM dengan kinerja manajerial.

H3 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap hubungan antara TOM dengan kinerja manajerial.

H4 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap hubungan antara TOM dengan kinerja manajerial.

Ⓒ Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.