

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Landasan teori merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Menurut Sugiyono (2010), landasan teori merupakan sebuah karakteristik bahwa penelitian itu merupakan sebuah karya ilmiah dan bukan sekedar perbuatan coba-coba. Dalam penelitian ini teori yang digunakan adalah *kontingensi theory* (teori kontijensi)

##### **1. *Kontingensi Theory* (Teori Kontijensi)**

Teori kontijensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (*group task situation*) dan tingkat-tingkat gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya Fiedler (dalam Manely, Usman dan Devega, 2013).

Model kontingensi dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler. Menurut model ini, kinerja kelompok ini kontingensi pada sistem motivasional baik pemimpin dan sejauh mana pemimpin memiliki kendali dan pengaruh dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana

pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu. Fiedler berpendapat teori kontinjensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar pendekatan pandangan umum yang menyatakan bahwa desain pengendalian optimal berlaku pada semua pengaturan dan perusahaan. Pendekatan pengendalian pandangan umum merupakan ekstensi natural dari manajemen ilmiah. Prinsip dari manajemen ilmiah mengimplikasikan bahwa ada satu cara terbaik untuk mendesain proses operasional untuk memaksimalkan efisiensi.

Manely, Usman dan Devega, (2013) mengatakan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen pada kenyataannya juga dapat diaplikasikan untuk beberapa perusahaan yang mempunyai karakteristik dan skala usaha yang hampir sama. Berangkat dari kenyataan itu, maka sebuah teori kontinjensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim. Ekstrim pertama (1) pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model*, artinya sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi; dan ekstrim kedua (2) adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda.

Dalam penelitian ini faktor kontinjensi berupa variabel moderating digunakan untuk mengevaluasi keefektifan *Total Quality*

*Management* terhadap kinerja manajerial. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sistem akuntansi manajemen (*quality goal, quality feedback, dan quality incentive*). Faktor-faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel moderating dalam hubungannya dengan *Total Quality Management (TQM)* dan kinerja manajerial. Variabel moderating ini digunakan untuk melihat hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel *Total Quality Management (TQM)* dan kinerja manajerial.

## **2. Kinerja Manajerial**

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

Secara umum “manajer” berarti sikap setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006) dalam ([www.landasanteori.com](http://www.landasanteori.com)).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dewi, 2013) dalam ([www.landasanteori.com](http://www.landasanteori.com)).

Kinerja merupakan hasil dari proses aktivitas perusahaan yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang baik. Manjer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Gibson, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (dalam Utari D.R., 2013), ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi “ACHIEVE” yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan

yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan. Menurut Hall, penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo, penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (Utari D.R., 2013).

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2001) adalah sebagai berikut :

- 1) Perbaiki prestasi kerja atau kinerja.

- 2) Keputusan-keputusan penempatan.
- 3) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 5) Mendeteksi penyimpangan proses staffing Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 6) Melihat ketidakakuratan informasional.
- 7) Mendeteksi kesalahan- kesalahan desain pekerjaan.
- 8) Menjamin kesempatan kerja yang adil.

### **3. Total Quality Management (TQM)**

Tjiptono & Diana, 2001 mengartikan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Gotzamani, *et al*, 2006) dalam (Suharsono, 2012). Beberapa pakar kualitas mengemukakan cara mengimplementasikan TQM berdasarkan pendekatan yang berbeda. Pertama, adalah pendekatan secara radikal yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis dan kebiasaan yang tidak perlu dan menjadikan perusahaan berubah drastis. Pendekatan tersebut

memboroskan waktu dan biaya untuk hal yang tidak perlu. Pendekatan kedua, adalah secara *inkremental* dilakukan oleh perusahaan yang membangun kualitas secara gradual dan bertahap (Bhat and Cozzalino, 1993:202) dalam (Wardani dan Ja'far 2009).

Maka TQM dapat diartikan sebuah proses dalam perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui perbaikan atas pelayanan kepada pelanggan, kualitas produk atau jasa atau manusia di dalam perusahaan tersebut, dan perubahan didalam lingkungan yang ada di perusahaan.

Tjiptono & Diana (2001) mengemukakan dalam bukunya bahwa kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu:

- a. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
- b. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang.
- c. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- d. Membentuk suatu rekomendasi yang menguntungkan bagi perusahaan.
- e. Reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan.
- f. Laba yang diperoleh dapat meningkat.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM memberikan dampak yang baik bagi kinerja manajerial karena TQM dapat membangun hubungan yang baik antara perusahaan dan

pelanggannya sehingga dapat tercipta loyalitas dari pelanggan, ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan selain dapat meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan juga mendapatkan nilai tambah yaitu reputasi yang baik dimata para pelanggannya.

#### **4. Sistem Akuntansi Manajemen**

Akuntansi Manajemen adalah proses dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan perencanaan.

##### **1. Pengendalian**

Pengendalian merupakan proses yang digunakan oleh manajemen agar para pelaksana bekerja dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau tujuan bagian organisasi yang telah ditentukan terlebih dahulu. Informasi akuntansi digunakan dalam proses pengendalian sebagai alat komunikasi, pemotivasi, penarik perhatian, dan penilaian.

Sistem pengendalian manajemen (*management control sistem*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi.



Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri dari proses sistem dan struktur sistem yang terdiri atas : *quality goal*, *quality feedback*, dan *quality incentive*. *Quality goal* merupakan tujuan atau tingkat kinerja yang harus dicapai oleh suatu individu atau organisasi. *Feedback* adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana. Insentif yang didasarkan pada kualitas (*quality incentive*) merupakan sistem pengakuan dan sistem penghargaan untuk mengakui adanya perbaikan kualitas dari kelompok dan individu.

## 2. Koordinasi

Koordinasi adalah proses yang bertujuan agar kegiatan-kegiatan berbagai bagian di dalam organisasi secara bersama-sama dalam mencapai tujuan.

## 3. Perencanaan

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan mengenai tindakan yang akan dilaksanakan di masa depan. Lingkup perencanaan dapat disusun untuk bagian-bagian di dalam organisasi atau untuk organisasi sebagai keseluruhan.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Untuk mengadakan penelitian, tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk

membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan penelitian.

Meidiyana A.V., Rutiyarningsih S., & Immanuela I., (2014) meneliti “pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating pada PT INKA (Persero) Madiun”. Hasil dari penelitiannya adalah *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Wardani B.K. dan Ja'far M., (2009) meneliti “pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap hubungan manajemen kualitas proses dan kinerja kualitas produk”. Hasil dari penelitiannya adalah sistem akuntansi manajemen (*goal, feedback* dan *incentive*) tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas internal. *goal* dan *incentive* tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal. *feedback* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal.

Sholihin M. dan Laksmi A.C., (2009) meneliti “*Total Quality Management (TQM), balanced scorecard and performance*”. Hasil dari

penelitiannya adalah *this study hypothesizes that there is an indirect effect of TQM on performance via BSC. study hypothesizes that BSC moderates the relationship between TQM and performance. For higher BSC implementation, the effect of TQM on performance will be more positive* (penelitian ini hipotesis bahwa ada pengaruh tidak langsung dari TQM terhadap kinerja melalui BSC. Penelitian hipotesis bahwa BSC memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja. Untuk pelaksanaan BSC lebih tinggi, efek dari TQM pada kinerja akan lebih positif).

### **C. Penurunan Hipotesis**

#### **a. Hubungan antara TQM *Total Quality Management* dengan Kinerja perusahaan.**

Unsur didalam penerapan TQM memfokuskan terhadap pelayan kepada pelanggan. Sehingga perusahaan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari para pelanggan perusahaan.

Hasil dari penelitian sebelumnya (Meidiyana, Rutiyaningsih, Immanuela, 2014) menyatakan Penerapan TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT INKA (persero) Madiun. (Suharsono, 2012) menunjukkan bahwa pengaruh signifikan dan positif implementasi TQM terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik. (Lubis, 2008) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (Hernawan, Mahmud, & Agustina, 2014) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. (Adang & Hernawati, 2013)

menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan maka peneliti menurunkan :

H<sub>1</sub> : Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

**b. Hubungan antara TQM dengan Kinerja perusahaan yang dimoderasi dengan sistem *quality goal*.**

Dalam penerapan TQM dalam suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan diperkuat dengan dimoderasi dengan adanya tujuan atau target yang jelas yang diberikan oleh perusahaan dan target tersebut bisa dicapai dengan kemampuan individu atau kelompok sehingga mereka mengerti apa yang harus dilakukan dalam membuat perencanaan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan penelitian (Maiga 2008) yang menyatakan bahwa PQM berinteraksi dengan *goal* untuk mempengaruhi kualitas produk internal dan eksternal. Berbeda halnya pada penelitian (Wardani dan Ja'far 2009) yang menyatakan bahwa *goal* tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal. (Andriani & Putri 2012) juga menyatakan bahwa *goal commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial aparat pemerintah daerah. (Salman & Gondono 2009) juga menyatakan bahwa komunikasi pada *quality goal* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja kualitas. (Puspita 2013) menyatakan bahwa

*quality goal* tidak berpengaruh terhadap hubungan kualitas proses dan kinerja kualitas produk. (Gunawan, Berty, & Pratiwi 2014) menyatakan bahwa *quality goal* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen kualitas proses. (Mahenu dan Ambarriani 2016) menyatakan bahwa *quality goal* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara manajemen kualitas proses dengan kinerja kualitas internal.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak sesesungguhnya hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti hal ini sehingga peneliti mengasumsikan bahwa mungkin tujuan yang dibuat oleh perusahaan yang di teliti belum pernah dicapai oleh staff dan karyawannya. Sehingga staff dan karyawan berfikir bahwa tujuan tersebut tidak mungkin bisa dicapai dengan kemampuan yang mereka miliki.

$H_2$  : Interaksi antara *Total Quality Management* dan *sistem quality goal* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

**c. Hubungan antara TQM dengan Kinerja perusahaan yang dimoderasi dengan sistem *feedback*.**

Dalam penerapan TQM dalam suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan diperkuat dengan dimoderasi dengan adanya timbal balik yang diberikan kepada manajer atau staff yang bekerja sesuai atau lebih baik dari yang lainnya. Sehingga ini mampu memacu individu atau kelompok yang lain untuk berkerja dengan baik sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Maiga, 2008) yang menyatakan bahwa PQM berinteraksi dengan *feedback* untuk mempengaruhi kualitas produk internal dan eksternal. Pada penelitian (Wardani dan Ja'far 2009) juga menyatakan bahwa *feedback* memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal. (Salman & Gondono 2009) menyatakan bahwa *quality feedback* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas. (Puspita 2013) menyatakan bahwa *quality feedback* tidak berpengaruh terhadap hubungan kualitas proses dan kinerja kualitas produk. (Gunawan, Betry, & Pratiwi 2014) menyatakan bahwa *quality feedback* berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen kualitas proses. (Mahenu dan Ambarriani 2016) menyatakan bahwa *quality feedback* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara manajemen kualitas proses dengan kinerja kualitas eksternal.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak sesesuai hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti hal ini sehingga peneliti mengasumsikan mungkin timbal balik yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh manajer atau staff perusahaan mampu mendorong mereka lebih baik dalam bekerja dan mengembangkan perusahaan tempat mereka bekerja.

H<sub>3</sub> : Interaksi antara *Total Quality Management* dan *sistem feedback* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

**d. Hubungan antara TQM dengan Kinerja perusahaan yang dimoderasi dengan sistem *incentive*.**

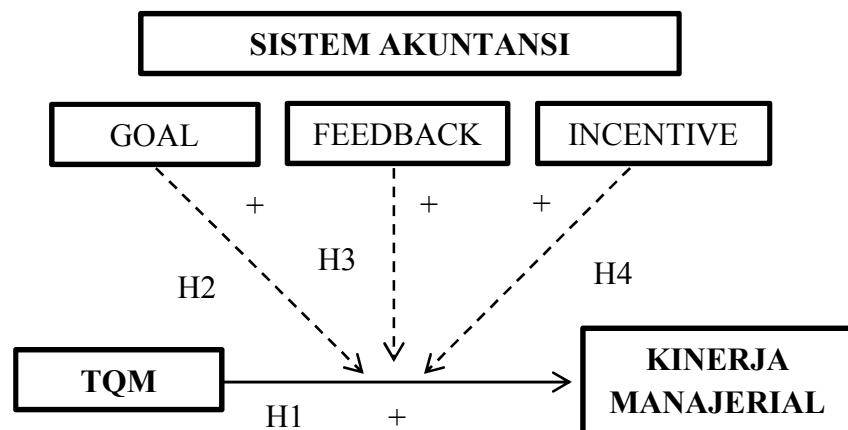
Dalam penerapan TQM dalam suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan diperkuat dengan dimoderasi dengan adanya pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada manajer perusahaan yang bekerja lebih baik dari yang lainnya. Sehingga ini mampu memberikan motivasi kepada individu atau kelompok yang lain untuk berkerja semaksimal mungkin bagi perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Maiga, 2008) menyatakan bahwa PQM berinteraksi dengan *incentive* untuk mempengaruhi kualitas produk internal tetapi tidak mempengaruhi kualitas produk eksternal. Pada penelitian yang dilakukan (Wardani dan Ja'far 2009) menyatakan bahwa *incentive* tidak memoderasi pengaruh manajemen kualitas proses terhadap kualitas eksternal. (Salman & Gondono 2009) menyatakan bahwa *quality incentive* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kualitas. (Puspita 2013) menyatakan bahwa *quality incentive* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kualitas proses dan kinerja kualitas produk. (Mahenu dan Ambarriani 2016) menyatakan bahwa *quality incentive* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara manajemen kualitas proses dengan kinerja kualitas internal.

Hal ini menunjukkan bahwa tidak sepenuhnya hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti hal ini sehingga peneliti mengasumsikan bahwa pengakuan atas kinerja yang mereka lakukan selama ini dan penghargaan yang diberikan kepada setiap individu di perusahaan yang mampu bekerja sesuai atau lebih baik dari yang diharapkan ini dapat memicu terbentuknya kinerja manajerial yang baik dalam perusahaan tersebut.

H<sub>4</sub> : Interaksi antara *Total Quality Management* dan sistem *incentive* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### D. Kerangka Penelitian



**GAMBAR 2.1**

Kerangka penelitian