

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Akibat persaingan yang semakin tajam di dunia bisnis, perusahaan yang dahulu bersaing hanya pada tingkat lokal, nasional maupun regional kini harus bersaing dengan perusahaan dari seluruh penjuru dunia. Hal ini karena peningkatan arus penawaran produk barang dan jasa dengan harga yang lebih bersaing dari produk luar.

Perkembangan perdagangan dunia menuntut perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap dapat bertahan agar dapat bersaing dengan perusahaan yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Perkembangan yang terjadi di dunia saat ini mendorong perusahaan yang ada untuk memaksimalkan kinerja mereka dengan cara meningkatkan kualitas produk, pelayanan maupun strategi yang akan digunakan oleh masing-masing perusahaan. Cara yang biasa digunakan oleh sebuah perusahaan dalam meningkatkan persaingan yaitu dengan menerapkan kualitas produk dan jasa sebagai strategi untuk mampu bersaing.

Untuk mencapai *goals* perusahaan, diperlukan manajemen yang tangguh dan berkompeten dibidangnya. Manajemen adalah pihak yang dipercayakan oleh pemilik perusahaan dalam mengelola investasi yang ditanamkan pada perusahaan baik keluar maupun ke dalam. Manajemen menjadi kunci yang akan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan karena merupakan otak pelaku dari hampir semua aktivitas yang ada pada suatu perusahaan.

Salah satu kriteria manajer yang berhasil adalah manajer yang memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan yang efektif. Karena itu perlu pemahaman yang tepat tentang bentuk peranan yang harus dimainkan oleh kelompok manajemen selaku pengambil keputusan. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan tidak melenceng dari visi dan misi perusahaan.

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk barang dan jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal mau pun internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2010:328). Berdasarkan TQM, tolok ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif, diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa. Mutu juga merupakan sesuatu kekuatan yang dapat menghasilkan keberhasilan perusahaan.

Sistem TQM ditentukan oleh CEO/pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara

mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (*boardroom*) dan bukan tingkat lantai kerja (*floor*) karyawan. Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan TQM secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para CEO.

Implementasi *Total Quality Management* harus diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen lain diantaranya adalah sistem penghargaan. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Desain sistem penghargaan yang diberikan manajer yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Penghargaan merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Selain itu, struktur penghargaan yang tepat dibuat berdasarkan standar mutu yang dapat menjadi pendorong kuat untuk mempromosikan *TQM* di dalam perusahaan.

Manajemen agar dapat mampu memenangkan persaingan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain, dan tentunya juga harus dapat menentukan strategi agar dapat mencapai daya saing yang tepat dan hasil yang telah direncanakan. Perusahaan yang lebih maju dan juga berkembang dapat dicapai dengan salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja manajerial yang baik. Kinerja manajerial yang baik dapat meningkatkan perolehan

keuntungan perusahaan dan akan menambah kepercayaan investor ke perusahaan tersebut.

Sistem penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje, 2013:55). Begitu juga dengan sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi. *Reward* yang berbasis kinerja memberikan dua manfaat, yaitu memberi motivasi dan memberi informasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena dengan pengukuran kinerja membantu manajemen untuk memastikan bahwa sumber-sumber input telah dipakai secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Serta dapat juga digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan sebagai dasar menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi.

PT. Sawit Asahan Indah merupakan perusahaan swasta yang dikelola dengan hak guna usaha yang bergerak dibidang perkebunan khususnya kelapa sawit. PT. Sawit Asahan Indah salah satu anak perusahaan perkebunan dari grup PT. Astra Agro Lestari Tbk yang bertempat di Kec. Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu Riau. Sebagaimana dituangkan dalam *company Key Sukses Factor* (CKSF) dan *Policy/Activity Management* tahunan PT. Sawit Asahan Indah maka

perusahaan ini bertujuan untuk menjadi *Roll Model* atau percontohan bagi perkebunan swasta yang lainnya, dengan perkebunan kelapa sawit yang mempunyai produk yang berkualitas, menguntungkan dan bernilai tambah bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Hasil produksi usaha perkebunan kelapa sawit, selain sebagai bahan baku industri minyak goreng yang merupakan salah satu kebutuhan pangan pokok, juga merupakan bahan baku industri yang cukup kompotitif dan luas. Berikut ini penjelasan jumlah karyawan menurut bidangnya yang dijelaskan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Jumlah karyawan menurut bidang pekerjaannya Pada PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu.

No	Bidang Pekerjaan	Jumlah Karyawan
1	Staff	11
2	Divisi kantor	10
3	Sortasi	9
4	Maintenance	10
5	Proses	40
7	Kontrak	10
8	Laboratorium	6
	JUMLAH	96

Sumber : PT. Sawit Asahan Indah, Kabupaten Rokan Hulu

Adapun bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan oleh PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu kepada karyawannya adalah sebagai berikut: kenaikan gaji, paket ibadah, promosi jabatan, kenaikan gaji dan jabatan. Berikut ini merupakan tabel data jumlah karyawan PT. Sawit Asahan Indah berprestasi yang menerima penghargaan.

Tabel 1.2
Karyawan Berprestasi Menerima *Reward*

No	Jenis <i>reward</i>	Jumlah karyawan mendapatkan <i>reward</i>	Presentase (%)
1.	Kenaikan gaji	5	36%
2.	Paket ibadah (umroh,ziarah)	2	14%
3.	Promosi jabatan	4	29%
4.	Kenaikan gaji dan jabatan	3	21%
Jumlah		14	100%

Sumber:PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji sebesar 36%, yang mendapatkan paket ibadah 14%, promosi jabatan 29%, dan yang mendapatkan kenaikan gaji dan jabatan sebesar 21%.

Meskipun telah diterapkan pemberian penghargaan oleh PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu namun masih terdapat permasalahan yang terkait dengan *total quality management* dan sitem penghargaan. Permasalahan TQM yang terjadi di PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat berupa kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, khususnya bagian proses. Saat ini sebagian besar pendidikan karyawan bagian/bidang proses adalah SMA sederajat, sebagian kecil yang sarjana dan spesialis. Bahkan masih ada yang SLTP/sederajat. Rendahnya pendidikan karyawan bagian/bidang proses, menjadi penyebab rendahnya kinerja karyawan dan daya saing karyawan kita dibandingkan dengan karyawan asing. Padahal, jumlah terbesar dari profesional karyawan di perusahaan ini adalah bagian/bidang proses. Dalam sebuah perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai pekerjaan yang kerjakan oleh karyawan.

Selanjutnya untuk permasalahan yang terkait dengan sistem penghargaan yaitu kurang menariknya pekerjaan yang diterima karyawan karena tidak sesuai dengan bidang pendidikan karyawan. Sehingga karyawan kurang termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan. Selain itu, permasalahan yang timbul berupa kurang terbukanya peluang promosi jabatan bagi seluruh karyawan, promosi hanya diberikan untuk bidang pekerjaan tertentu.

Rendahnya kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh para karyawan PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu tentunya berkaitan dengan kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Karena kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain yang mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Selain itu juga suasana kerja di PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu kurang baik dikarenakan para karyawan tersebut dalam bekerja masih ada karyawan yang terlihat santai pada saat jam kerja, dan juga masih ada karyawan yang mengobrol dengan teman kerja, sehingga suasana kerja di PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu kurang kondusif dengan suasana kerja yang seperti itu bisa mengakibatkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pun tidak baik.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi di PT. Sawit Asahan Indah Kabupaten Rokan Hulu tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan organisasi, baik secara implisit maupun eksplisit, yaitu jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan dapat tercapai. Bagaimana mungkin tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, apabila masih banyak pegawai yang kurang peduli dengan tanggung jawabnya belum lagi pelaksanaan disiplin kerja yang kurang optimal.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul: **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PT SAI SURAU GADING KABUPATEN ROKAN HULU.**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah pengaruh sitem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah pengaruh *total quality management* dan sitem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui pengaruh sitem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* dan sitem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, diharapkan untuk menambah wawasan ilmu tentang *total quality management*, sistem penghargaan dan kinerja manajerial.
2. Bagi perusahaan Memberikan masukan yang positif dan merupakan dasar pemikiran yang dapat bermanfaat di masa yang akan datang yang berkaitan dengan *total quality management*, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial.
3. Sebagai referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika penulisan

Untuk mempermudah pengalaman dari penulisan ini, maka penulisan dibagi 5 (lima) sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan yang akan digunakan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori dan penelitian terdahulu untuk merumuskan hipotesis yang akan diajukan serta kerangka pemikiran atau model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisikan tentang ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, defenisi operasional dan instrumen penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik dalam Bab II sehingga dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula.

Menurut Tjiptono (2009: 4), *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

Total quality management didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2009:6). Menurut Wibowo (2016:90), mendefinisikan *total quality management* sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. Menurut Sutrisno (2013:5), *total quality management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang

dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan dengan cara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional. *Total Quality Management* juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus, terhadap produk/jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya.

2.1.1.1 Prinsip dan implikasi *Total Quality Management* (TQM)

Wibowo (2016:125) mempunyai prinsip bahwa *total quality management* memfokuskan pada *customer*, pelanggan eksternal, dan internal. Sutrisno (2013:99) terdapat empat pilar dasar yang menjadi prinsip penerapan TQM, yaitu :

1. Kepuasan Konsumen. Memberikan kepuasan kepada konsumen merupakan langkah awal yang harus dilakukan, yaitu mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan, dan keinginan mereka.
2. Perbaikan secara terus menerus. Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen.
3. Hormat/respek terhadap orang lain. Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas

yang diharapkan, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

4. Manajemen berdasarkan fakta. Setiap keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap, dan akurat.

Sementara dalam pengimplikasinya menurut Wibowo (2016:125), penerapan *total quality management* membawa konsekuensi yang menyangkut hal-hal sebagai berikut :

1. *Marketing dan research & development* yaitu mendefinisikan apa yang diinginkan pelanggan .
2. *Engineering* yaitu menciptakan desain untuk memenuhi harapan pelanggan.
3. Pembelian memerlukan parts dan materil berkualitas tinggi.
4. Personel menerima pekerja yang memerlukan keterampilan dan menyediakan pelatihan.
5. Manajemen menjaga arus yang lancar dari proses produksi dan jasa Pengapalan mencegah kerusakan produk.
6. Setelah penjualan, pelayanan kualitas merupakan hal yang penting.
7. Kualitas merupakan komponen kunci dari *strategic planning*. Perusahaan memiliki tujuan strategi, visi atau misi yang berfokus pada kepuasan pelanggan melalui kualitas.
8. Rencana strategis harus memuat tujuan yang tinggi untuk kualitas. Termasuk serangkaian program, atau rencana operasional dan

kebijakan, untuk mencapai tujuan perusahaan. Termasuk mekanisme umpan balik untuk menyesuaikan, koreksi dalam rencana strategik.

9. Kepemimpinan yang kuat merupakan kunci keberhasilan rencana strategis dan pencapaian tujuan kualitas. Membuat keputusan tentang kualitas sebagai strategi penting dalam strategi perusahaan.

2.1.1.2 Indikator *Total Quality Management* (TQM)

Sutrisno, (2013:92) ada sepuluh elemen-elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan dalam penerapan Total quality management antara lain :

1. Fokus pada pelanggan. Konsumen internal dan konsumen eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi.
2. Obsesi terhadap kualitas. Konsumen internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level.
3. Pendekatan ilmiah. Segala aktivitas TQM terutama yang menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat.
4. Komitmen jangka panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam manajemen organisasi yang membutuhkan budaya baru dalam penerapannya.

5. Kerjasama tim. Keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerjasama antar-elemen internal dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi.
6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan. Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahapan/proses tertentu dalam suatu sistem lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas.
7. Pendidikan dan pelatihan. Persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dicapai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi
8. Kebebasan yang terkendali. Para pekerja diberi kesempatan luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
9. Kesatuan tujuan. Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan keputusan kepada mereka dalam pengambilan keputusan. Kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan konsumen.

Juran (2009:17) menjelaskan hal yang dijadikan indikator dari TQM, antara lain :

1. Kepemimpinan. Adalah seseorang yang fokus kepada tujuan organisasi, bukan hanya seseorang yang mengatur dengan perintah yang kasar. Seorang pemimpin dikatakan pemimpin apabila mampu memberikan kekuatan dan menginspirasi bawahannya untuk meraih tujuan yang hendak dicapai. Beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat dikatakan pemimpin yang berkualitas antara lain :

- 1) Mampu memberikan perhatian khusus kepada konsumen internal maupun eksternal dan segala kebutuhan mereka
- 2) Pemimpin yang baik percaya dan yakin kepada bawahannya. Pemimpin harus bisa menyediakan fasilitas, pelatihan, dan menciptakan suasana kerja yang baik untuk membantu bawahan menyelesaikan pekerjaannya
- 3) Pemimpin yang baik mengutamakan pengembangan organisasi dibandingkan perbaikan.
- 4) Pemimpin yang baik melakukan pencegahan dalam setiap resiko yang dihadapi organisasi
- 5) Pemimpin yang baik mengutamakan kolaborasi atau kerjasama dibandingkan kompetisi
- 6) Pemimpin yang baik melatih dan mengarahkan karyawannya, bukan hanya sekedar memerintah dan mengatur.
- 7) Pemimpin yang baik belajar dari kesalahan

2. Kepuasan pasien. Yaitu Asset yang paling penting dari suatu perusahaan produk/jasa adalah pelanggan. Kesuksesan organisasi ataupun perusahaan bergantung kepada seberapa banyak pelanggan yang mereka miliki, seberapa banyak pelanggan melakukan pembelian, dan seberapa sering pelanggan membeli.

3. Keterlibatan Karyawan. Ada beberapa unsur yang menjelaskan keterlibatan karyawan dalam penerapan TQM di perusahaan antara lain :

- 1) Motivasi
- 2) Survei Karyawan
- 3) Pemberdayaan karyawan
- 4) team
- 5) sistem pemberian saran
- 6) pengakuan dan penghargaan

4. Peningkatan proses secara berkelanjutan

Dalam peningkatan proses secara berkelanjutan yang merupakan salah satu unsur utama dari TQM, ada 3 komponen yang harus diperhatikan

- 1) *Planning* (perencanaan)
- 2) *control*
- 3) *Improvement* yaitu Peningkatan proses dimulai dari pembentukan dari infrastruktur yang efektif seperti pembentukan divisi yang fokus pada kualitas

5. Kemitraan Pemasok

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan kerjasama dengan pemasok (*supplier*) antara lain : *Partnering* (bermitra), *Sourcing* (memilih), *Supplier Selection* (penyeleksian pemasok), *Supplier*

Certification (sertifikasi pemasok), *Supplier Rating* (penilaian pemasok) dan *Relationship Development* (perkembangan hubungan) dengan pemasok.

2.1.2 Pengertian Sistem Penghargaan

Menurut Tohardi (2012:317), sistem penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk meningkatkan memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. *Reward* dapat berupa situasi, atau daftarverbal yang menghasilkan kepuasan atau meningkatkan kemungkinan mempelajari tindakan. Menurut Nugroho (2016:5), sistem penghargaan adalah penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih berusaha lagi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Menurut Simamora (2014:514), sistem penghargaan adalah insentif berbentuk bayaran yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas para karyawan agar produktivitas nya tinggi. Menurut Nawawi (2015:319), sistem penghargaan adalah suatu usaha untuk menumbuhkan perasaan diterima dilingkungan kerja, yang didalamnya menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Luthans (2016:153), sistem penghargaan adalah penghargaan dan benefit meliputi, uang (gaji, bonus, gaji insentif). Menurut Handoko (2015:66), sistem penghargaan merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dentuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenagakerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil

pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Dari beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa penghargaan adalah imbalan, penghargaan ataupun sebuah apresiasi yang diberikan kepada karyawan dimana tujuan dari imbalan, penghargaan dan apresiasi tersebut adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.

2.1.2.1 Bentuk Sistem Penghargaan

Penghargaan bermacam-macam, seperti pemberian bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. Menurut Mahmudi (2015:187). Adapun bentuk-bentuk sistem penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen penghargaan yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stockoption* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a. Kenaikan gaji pokok.
- b. Tambahan honorarium.
- c. Insentif jangka pendek.
- d. Insentif jangka panjang.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian penghargaan atas presentasi kerja, misalnya:

- a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
- b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
- c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, agar nilai karyawan itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, Keterampilan dan keahliannya. Pemberian penghargaan melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

- a. Pemberian untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, loka karya, seminar, semiloka dan sebagainya.
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.

4. Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

- a. Promosi jabatan.
- b. Pemberian kepercayaan.
- c. Peningkatan tanggung jawab.
- d. Pemberian otonomi yang lebih luas.
- e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik.

Menurut Winardi (2014:67), adapun bentuk-bentuk sistem penghargaan adalah sebagai berikut :

1. Material berupa gaji/upah.

Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang.

2. Imbalan diluar gaji.

Berupa istirahat kerja dan bonus.

3. Penghargaan sosial.

Berupa penghargaan informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat-isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi bersama atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.

4. Tugas itu sendiri.

Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.

5. Diterapkan sendiri.

Berupa penghargaan terhadap diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri.

Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat karyawan mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan bukan hanya oleh sekelompok kecil.

2.1.2.2 Fungsi Dan Tujuan Sistem Penghargaan

Menurut Handoko (2015:55) fungsi sistem penghargaan dapat dilihat yaitu sebagai berikut:

- a. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.

Dengan adanya penghargaan maka para karyawan akan lebih terdorong untuk memacu dirinya agar memperoleh prestasi. Hal ini tentu melalaui cara bekerja mereka akan lebih giat dan membuat diri mereka lebih berkualitas didalam perusahaan tersebut.

- b. Memberikan tanda terhadap seseorang yang memiliki kemampuan lebih.

Seseorang karyawan yang mendapatkan penghargaan dari atasannya tentu mempunyai kelebihan dibandingkan dengan karyawan lainnya. Orang lain dan atasannya akan memandang karyawan tersebut sebagai karyawan yang berkualitas di bandingkan dengan karyawan lainnya diperusahaan itu dan juga karyawan yang lainnya pun akan termotivasi untuk mendapat kan prestasi yang sama seperti yang telah didapatkan karyawan tersebut.

c. Bersifat Universal

Bersifat universal disini adalah dimana penghargaan ini berlaku untuk semua karyawan yang bekerja diperusahaan asalkan karyawan tersebut memiliki prestasi maka karyawan tersebut berhak mendapatkan *reward* dari atasannya.

Adapun tujuan penghargaan seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2010:37) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

- a. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
Reward harus mampu menarik (merangsang) orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi didalam perusahaan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja diperusahaan.
Reward juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan dari incaran organisasi lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang keluar.
- c. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.
Pemberian *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi atau dorongan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

2.1.2.3 Indikator Sistem Penghargaan

Menurut Siagian (2015:4-5) indikator dari sistem penghargaan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya.

2. Upah.

Upah merupakan hal yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. Pemenuhan upah, kategori keberhasilan *reward* juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas dan transparan adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan berkurangnya ketergantungan dikalangan karyawan perusahaan, bersifat aktif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

3. Peluang Promosi.

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kategori keberhasilan *reward* dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan.

4. Pengawasan.

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee centeredness* dan partisipasi maka, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan

memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dan dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

5. Rekan kerja.

Rekan kerja secara alami akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sitem *reward* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Semua penerapan *reward* yang baik tidak bisa dilihat dari satu sudut kepentingan organisasi sebagai pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan pegawai saja, tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat baik langsung maupun tidak langsung. Sedangkan *reward* merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *Reward* umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok yang mana tujuannya sama untuk memotivasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

Adapun indikator sistem penghargaan menurut wibowo (2011:367) adalah :

1. Gaji

Gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan dan tak terlepas pula dari lamanya jam kerja yang kerap

digunakan bagi karyawan-karyawan professional semakin lama jam kerja yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut.

2. Jaminan sosial

Jaminan sosial sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dengan adanya jaminan sosial maka karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk bekerja.

3. Promosi

Bagi banyak karyawan, promosi tidak sering terjadi, beberapa karyawan tidak pernah mengalaminya selama karir mereka. Manajemen menjadikan penghargaan (*reward*) promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kriteria yang sering kali digunakan untuk meraih keputusan promosi adalah senioritas. Karena karyawan yang senioritas biasanya sudah memiliki kualitas kerja yang bagus.

4. Penyelesaian pekerjaan

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang penting bagi sebagian orang. Orang-orang menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas, dan efek dari penyelesaian tugas seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan (*reward*) bagi dirinya sendiri. Kesempatan yang memungkinkan orang seperti ini untuk menyelesaikan tugasnya dapat memiliki efek motivasi yang kuat.

5. Pengembangan pribadi

Pengembangan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami perkembangan semacam itu biasanya merasakan perkembangan dari dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya yang dikembangkan. Dengan mengembangkan kemampuan, seseorang mampu memaksimalkan atau setidaknya memuaskan potensi keterampilan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

2.1.3 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi dan Johny (2011:21) kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penata usahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (2010:21) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kinerja manajerial menurut Robbins (2012:272) adalah “kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisien organisasi”.

Simamora (2014:339) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan.

Dari beberapa pengertian kinerja manajerial menurut para ahli dapat penulis simpulkan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Menurut Sutrisno (2013:103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu :

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen)
2. Faktor kepemimpinan (kualitas, keberanian/semangat, pedoman, pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi)
3. Faktor tim/ kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi)
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial yang dikemukakan oleh Sedermayanti (2013:45) diantaranya adalah:

1. Pendidikan dan pelatihan

Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan disini bisa berarti pendidikan formal atau non formal.

2. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

3. Manajemen

Pengertian manajemen disini dapat dikaitkan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola atau memimpin serta mengendalikan staf atau bawahannya.

4. Hubungan industrial

Dengan menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi akan menciptakan ketenangan kerja sehingga dapat memberikan motivasi secara produktif, serta dapat menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.

5. Tingkat penghasilan

Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

6. Jaminan sosial

Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja.

7. Kesempatan berprestasi

Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.3.2 Indikator Kinerja Manjerial

Indikator kinerja manajerial menurut Sedarmayanti (2013:45) diantaranya adalah:

1. Perencanaan merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
3. Koordinasi merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
4. Evaluasi merupakan penilaian yang dilakukan oleh manajer terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
5. Pengawasan merupakan penilaian untuk mendapatkan keyakinan bahwa perencanaan, pengkoordinasian, penyusunan, dan pengarahan telah berjalan secara efektif.

6. *Staffing* (pemilihan staf) yang sering disebut sebagai penyusunan personalia merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan perekrutan, penarikan, penempatan, pemberian latihan kepada pegawai, mempromosikan pegawai, dan melakukan mutasi terhadap pegawai yang sudah tentu memperhatikan keterampilan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Proses ini dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara terus-menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan agar setiap bagian ditempatkan personil yang tepat dan pada saat yang tepat.
7. Negosiasi, dalam hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, baik dalam satu bagian maupun secara keseluruhan dalam perusahaan dengan menyelaraskan antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan terlebih khusus dalam proses penyusunan anggaran dan pencapaian target anggaran.
8. Perwakilan dimaksudkan dengan kegiatan manajer dalam hal menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, perkumpulan bisnis, acara kemasyarakatan, dan pendekatan-pendekatan ke masyarakat untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Terdapat beberapa indikator kinerja manajerial menurut Simamora (2014:13) yaitu :

1. Loyalitas

Kesetiaan pada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan rasa loyal seseorang merasa tidak perlu mendapatkan imbalan. Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada kantor, mereka akan diberikan posisi

yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Kepemimpinan

Kesanggupan, kecakapan, kekuatan, kita berusaha dengan sendirinya. Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan kantor.

3. Kerja sama

Suatu usaha bersama antara orang yang satu dengan kelompok untuk mencapai tujuan yang sama. Pihak kantor perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan pemerintahan.

4. Prakarsa

Mempelopori seseorang dalam berbuat prakarsa ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan kantor.

5. Tanggung jawab

Kesadaran manusia terhadap tingkah laku ataupun perbuatan baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6. Pencapaian target

Pencapaian target biasanya kantor mempunyai strategi-strategi. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses dari kegunaan karyawan yang bersangkutan. Bagi para karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang saat ini penulis lakukan yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

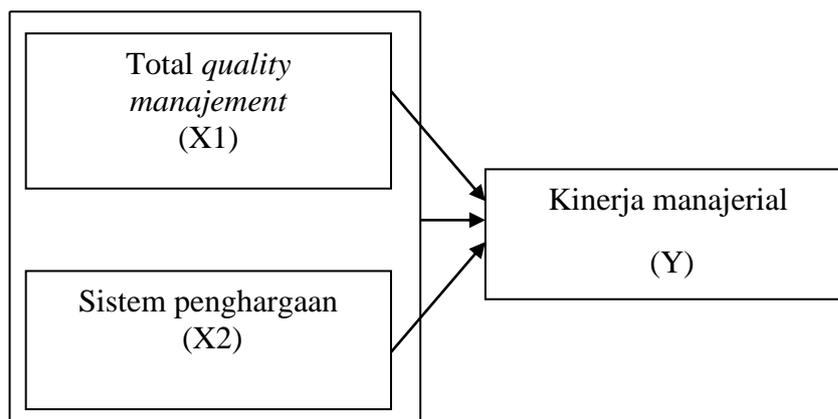
Nama, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Muzdalifah, 2018	Analisis pengaruh <i>total quality management</i> (tqm) dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (Studi kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri)	Variabel bebas: <i>total quality management</i> (tqm) dan sistem penghargaan Variabel terikat: kinerja manajerial	Hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial maupun secara simultan <i>total quality management</i> (tqm) dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
Nastitie, 2013	Pengaruh tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado	Variabel bebas: tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja penghargaan Variabel terikat: kinerja manajerial	Secara parsial sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan secara simultan tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Nama, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
Pamungkas, 2017	Pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)	Variabel bebas: tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja penghargaan Variabel terikat: kinerja manajerial	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian ini menjelaskan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti (X dan Y) sesuai dengan konsep atau teori yang menjadi bahan rujukan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini terlihat sebagai berikut:



Sumber: Musdalifah (2018)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Diduga *total quality management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.
- H2 : Diduga sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.
- H3 : Diduga *total quality management* dan sistem penghargaan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang membahas mengenai pengaruh *total quality management* dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu. Data dikumpulkan melalui survey dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan langsung kepada karyawan dan dijawab langsung karyawan tersebut. Data selanjut dianalisis menggunakan uji sobel dan dibantu oleh penggunaan perangkat lunak SPSS versi 17.0 for windows. Objek dalam penelitian ini adalah PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Juli 2020.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2012:34), diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT SAI Surau Gading Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 96 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:91). Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada dalam populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi. Karena populasi dalam penelitian sedikit maka penulis menggunakan metode sensus atau sampling jenuh untuk menentukan sampel dimana keseluruhan populasi diambil menjadi responden dalam penelitian ini (Sugiyono, 2012:85).

3.3 Jenis Dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

1. Data Kualitatif

Data Kualitatif adalah data yang menggunakan kata-kata, yang menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa pendapat dari responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

2. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif adalah data yang berbentuk angka yang dapat diinput kedalam skala pengukuran statistik.

3.3.2 Sumber Data

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti sendiri langsung dari sumber aslinya. Data primer dalam penelitian ini adalah responden yang memberikan tanggapan dalam kuesioner mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang didapatkan dari orang lain, data ini biasanya berasal dari penelitian yang dilakukan lembaga-lembaga lain. Data sekunder dalam penelitian ini merupakan institusi atau pihak yang mempublikasikan data yang dikutip terkait dengan topic penelitian ini, seperti journal dan lain sebagainya.

3.4 Teknik Pengambilan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi adalah aktifitas pengamatan terhadap objek dengan maksud merasakan kemudian memahami dan melihat dari sebuah fenomena dan gagasan untuk memperoleh informasi yang perlu untuk menjawab masalah penelitian (Arikunto, 2013:23).

2. Kuesioner

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan yang tertulis untuk diisi oleh responden untuk memperoleh informasi dalam arti laporan pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Arikunto, 2013:23). Untuk menilai tanggapan dari setiap responden, penulis menggunakan “Skala Likert” yaitu seluruh pertanyaan yang telah dihitung bobotnya dan jumlah seluruhnya agar dapat diketahui nilai setiap responden.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber seperti dokumen, buku-buku, majalah, notulen rapat, catatan harian dan rekaman.

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi Operasional adalah uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator supaya tidak terjadi salah pengertian dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator
1	<i>Total quality management</i> (X1)	Merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pelanggan. 2. Obsesi terhadap kualitas. 3. Pendekatan ilmiah. 4. Komitmen jangka panjang. 5. Kerjasama tim. 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan. 7. Pendidikan dan pelatihan. 8. Kebebasan yang terkendali 9. Kesatuan tujuan. 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Sutrisno, (2013:92)
2	Sistem penghargaan (X2)	<i>Reward</i> adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. <i>Reward</i> dapat berupa situasi, atau daftarverbal yang menghasilkan kepuasan atau meningkatkan kemungkinan mempelajari tindakan. (Tohardi, 2002:317).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri. 2. Upah. 3. peluang promosi. 4. Pengawasan. 5. rekan kerja. (siagian, 2015:4-5)
3	Kinerja manajerial (Y)	Menurut Mulyadi dan Johny (2011:21) kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatankegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas 2. Kepemimpinan 3. Kerjasama 4. Prakarsa 5. Tanggungjawab 6. Pencapaian target Simamora (2014:13)

3.6 Instrumen Penelitian

Operasionalisasi variabel pada penelitian ini semua diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert. Kuesioner dengan format skala *likert* yang disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan responden memberikan jawaban dalam berbagai versi tingkatan yang tertuang dalam setiap butir yang menguraikan karakteristik responden diantaranya jenis kelamin, umur, masa kerja dan pendidikan. Penelitian ini menggunakan skala likert yang mana peneliti memberikan bobot pada setiap jawaban tersebut yang disediakan diberi bobot nilai.

Tabel 3.2 Skala Pengukuran Model Likert Scale

Notasi	Keterangan	Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2012

Uji instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur itu mampu mengukur apa yang ingin diukur. Tingkat validitas dapat diukur dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka dikatakan valid dan sebaliknya jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka dikatakan tidak valid. r_{hitung} dicari dengan menggunakan program SPSS, sedangkan r_{tabel} dicari dengan cara melihat r_{tabel} .

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan kestabilan suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama, uji ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai cronbach alphan minimal 0,6. Artinya jika nilai cronbach alpha yang didapatkan dari hasil perhitungan SPSS lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan kuesioner tersebut reliabel, sebaliknya jika cronbach alpha lebih kecil dari 0,6 maka disimpulkan tidak reliabel.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data sehingga lebih dimengerti. Langkah awal yang dilakukan penulis adalah mengorganisasikan data menghitung dengan alat ukur yang relevan kemudian hasilnya diinterpretasikan sehingga data menjadi lebih mudah dan berarti.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Dalam analisis deskriptif dihitung menggunakan analisis TCR. Guna menafsir skor yang diperoleh melalui perhitungan atas kuesioner tersebut, maka untuk mendapatkan presentasinya disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan Tanjung (2013:24) sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Analisis Deskriptif Data

No	Rentang % Skor	Kriteria
1	86% - 100%	Sangat baik
2	71% - 85%	Baik
3	56% - 70%	Cukup
4	26% - 55%	Kurang
5	0% - 25%	Kurang sekali

Sumber: Tanjung (2013)

Interprestasi skor TCR ini diperoleh dengan cara membandingkan skor item yang diperoleh berdasarkan jawaban responden dengan skor tertinggi jawaban kemudian dikalikan 100%. Dapat dilihat sebagai berikut :

$$TCR = \frac{Rs}{N} \times 100\%$$

Dimana :

TCR = Tingkat capaian responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

3.7.2. Uji Asumsi Klasik

Selanjutnya untuk mengetahui bahwa model regresi yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), maka data tersebut akan diuji melalui uji asumsi klasik sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi data variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi terjadi secara normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan dengan cara melihat *normal propality plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antara beberapa atau semua variabel bebas. Untuk melakukan uji multikolonieritas dalam model regresi penelitian ini akan dilihat dari nilai

tolerance dan *variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* mengukur variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan variabel bebas lainnya. Nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/\textit{tolerance}$) dan menunjukkan multikolonieritas yang tinggi. Nilai yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* diatas 0,10 atau sama dengan nilai VIF dibawah 10 menunjukkan tidak terjadi multikolonieritas.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat ketidak samaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

Cara yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya.

3.7.3 Analisis Regresi Berganda

Regresi Berganda yaitu menganalisis seberapa besar pengaruh antara beberapa variabel independen. Bentuk umum persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja manajerial
- α = Koefisien regresi parsial
- β = Konstanta
- X_1 = *Total quality management*
- X_2 = Sistem penghargaan

3.7.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2) dilakukan untuk mengukur persentase kemampuan variabel bebas yaitu *total quality management* dan sistem penghargaan dalam menjelaskan perubahan variabel terkait yaitu kinerja manajerial.

3.7.5 Uji Hipotesis

3.7.5.1 Uji t

Uji t ini dikenal sebagai istilah uji persial adalah pengujian untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap Variabel terikat (Y) dengan cara membandingkan antara t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikan 5%. Apabila t hitung \leq t tabel, maka hipotesis diterima.

3.7.5.2 Uji Simultan (Uji F)

Maksud dari pengujian ini untuk mengetahui apakah dua variabel tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan dengan kinerja manajerial. Langkah-langkah pengujian adalah sebagaiberikut :

- a. $H_0 : \beta = 0$, tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. $H_a : \beta \neq 0$, ada pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen
- c. Dalam pengujian ini digunakan taraf signifikan sebagai 5% dan derajat kebebasan (d.f) – (k-1, n-k, a), dapat diketahui dari hasil perhitungan komputer program SPSS

- d. Kesimpulan yang diambil adalah jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, sebaiknya jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, dengan f tabel derajat kebebasan = $(k-1, nk, a)$.