

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Total kualitas manajemen

2.1.1.1 Definisi

Terdapat banyak pendekatan tentang kualitas, yang mana tujuannya untuk meningkatkan kualitas suatu produk dan meningkatkan kinerja perusahaan. Nasution mengungkapkan *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing sebuah perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution dalam Nastiti 2013 : 54) Esensi TQM harus melibatkan semua pegawai dalam mengadakan perbaikan kualitas yang terus berkelanjutan.

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus meningkatkan nilai (value) yang dapat diartikan bagi pelanggan, dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut (Bounds dalam Henny 2008 : 47). TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik

diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan penerapan TQM.

Filosofi dari TQM sendiri adalah dimana sebuah perusahaan menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan seorang pegawai menghasilkan jasa yang sempurna (nol kerusakan) dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu.

Dari beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan suatu budaya yang menekankan pada pegawai untuk memperbaiki kualitas secara berkelanjutan atau terus menerus agar mendapatkan hasil yang sempurna atau nol kesalahan serta tidak mengulangi kesalahan dimasa lalu dengan menggunakan sumber daya manusia secara maksimal. TQM bukanlah sebuah sistem, melainkan sebuah budaya sebuah perusahaan yang harus dibangun, ditingkatkan atau bahkan harus dipertahankan oleh semua pegawai perusahaan untuk meningkatkan kualitas jasa, manusia dan lingkungan. Dalam penerapan TQM harus diterapkan secara bertahap, maksudnya tidak bisa diterapkan secara bersama-sama dalam waktu yang bersamaan. Pemimpin perusahaan harus dapat mengetahui waktu yang tepat sesuai kebutuhan dari organisasi yang dipimpin sehingga penerapan TQM dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja. Perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa

manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan (Nasution dalam Nastiti 2013 : 797)

2.1.1.2 Karakteristik TQM

TQM memiliki 10 unsur atau dimensi utama yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun dimensi dalam TQM yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015) adalah sebagai berikut :

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan aset penting perusahaan. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang akan mereka konsumsi, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas dalam memproses dan menjadikan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, perusahaan harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka sehingga kualitas yang diinginkan pelanggan dapat terpenuhi. Hal ini berarti bahwa semua pegawai pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif peningkatan kualitas.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Sehingga pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan dalam rangka perbaikan secara terus menerus karena dengan hal ini, perusahaan akan dengan cepat memecahkan suatu masalah yang sedang dihadapi.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Perbaikan dalam budaya perusahaan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama, melainkan dilakukan secara berkala. Sehingga budaya yang baru dapat diterima dengan baik oleh semua anggota perusahaan

5. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar pegawai perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan

masyarakat sekitarnya. Karena pendekatan TQM percaya bahwa, peranan setiap anggota adalah penting untuk kinerja perusahaan. Dengan hubungan baik yang terjalin antar anggota, maka kerjasama tim akan berjalan dengan baik dan pekerjaan akan cepat terselesaikan

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat semakin meningkat. Evaluasi sistem yang diterapkan setidaknya dievaluasi tiga kali dalam setahun. Sehingga sebelum permasalahan muncul, perusahaan dapat mengetahui langkah yang dapat disiapkan dan mengantisipasi permasalahan yang akan dihadapi menjadi permasalahan besar. Pada dasarnya TQM mengharuskan perbaikan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, material, dan prosedur. Falsafahnya adalah setiap aspek sebuah operasional dapat diperbaiki. Tujuan akhir adalah kesempurnaan, yang tidak akan pernah tercapai namun selalu dicari (Heizer dan Render, 2017).

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam perusahaan yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa

belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Pemberian materi sesuai kebutuhan anggota disaat yang tepat akan sangat berarti bagi peningkatan kinerja perusahaan.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan dimensi yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dimensi tersebut dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab pegawai terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, dimensi ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

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

10. Pemberdayaan Pegawai

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

2.1.1.3 Tujuan

TQM adalah suatu budaya yang dibuat oleh suatu perusahaan untuk memaksimalkan kualitas dan mengurangi kesalahan yang sama dimasa lalu. Dalam penerapannya, TQM harus dilakukan secara bertahap atau dimaksudkan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama dan dalam waktu yang bersamaan. Seorang pemimpin harus mengetahui kapan waktu yang tepat untuk mulai menerapkan sistem ini menjadi budaya perusahaan sehingga dapat memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kinerja.

2.1.1.4 Indikator

Indikator menurut (Nasution dalam I Made 2018 : 22)

1. Fokus pada pelanggan

Pasa TQM, baik pelanggan eksternal maupun internal merupakan asset penting sebuah perusahaan. Pelanggan eksternal adalah penilai dalam kualitas produk yang mereka konsumsi, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas dalam memproses produksi.

2. Obsesi terhadap kualitas

Perusahaan harus mempunyai obsesi untuk melebihi atau bahkan melebihi apa yang ditentukan, sehingga kualitas yang diinginkan pelanggan dapat terpenuhi.

3. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Perbaikan dalam budaya perusahaan tidak dapat dilakukan secara bersama-sama, melainkan dilakukan secara berkala. Sehingga budaya yang baru dapat diterima dengan baik oleh semua anggota perusahaan.

2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

2.1.2.1 Definisi

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana perusahaan-perusahaan menilai kinerja pegawai untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan (Menurut Handoko dalam Chintia 2013 : 794)

(Menurut Anthony dan Gavindarajan dalam Nastiti 2013 : 55) Sistem pengukuran kinerja merupakan Suatu Mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa perusahaan tersebut akan mengimplementasikan strateginya, dengan berhasil. Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu perusahaan dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 55). Sistem pengukuran kinerja merupakan cara suatu perusahaan untuk menilai kinerja pegawai untuk memperbaiki cara pengambilan keputusan yang ada.

(Menurut Horngren et al. I Made 2018 :20) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan perusahaan; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan pegawai; mudah dipahami oleh pegawai, dipergunakan sebagai dasar evaluasi

kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif (dapat diukur)serta digunakan secara konsisten dan teratur.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan perbaikan secara berkala terhadap keefektifan sumber daya manusia dalam melaksanakan oprasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

2.1.2.2 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Simamora dalam I Made 2018 : 21) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas organisasi itu sendiri sesuai persepektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.1.2.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

(Menurut Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 55) menyatakan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk :

- a. Memotivasi pegawai yang lalai dalam mencapai sasaran perusahaan dan lalai mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan perusahaan.
- b. Untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila hasilnya dapat memberikan *feedback* yang bisa membantu pegawai dalam usaha memperbaiki kinerja lebih lanjut.

2.1.2.4 Indikator

(Menurut Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 55) menjelaskan adapun indikator-indikator dalam peningkatan kinerja, yaitu :

1. Penilaian yang berbobot

Penilaian yang mempertimbangkan faktor-faktor hasil pekerjaan dengan hasil penilaian yang akan digunakan untuk menghitung pemberian insentif.

2. Mengikuti latihan

Mengikuti latihan adalah salah satu bentuk cara yang dilakukan perusahaan untuk mengukur kinerja pegawai.

3. Pengukuran kinerja dilakukan secara berkala.

Maksudnya pengukuran kinerja dilakukan dengan waktu-waktu yang telah ditentukan.

2.1.3 Sistem Penghargaan

2.1.3.1 Definisi Sistem Penghargaan

(Menurut Kurnianingsih dalam I Made 2018 : 22) menyatakan sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer.

(Menurut Simamora dalam Cynthia 2013 : 798) Menyatakan bahwa penghargaan dibagi 2, yaitu :

- a. Penghargaan intrinsik atau penghargaan yang berdasarkan pengalaman tanpa campur tangan orang lain berupa pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab, status, dan kepuasan kerja.

- b. Penghargaan ekstrinsik atau penghargaan yang berdasarkan kinerja yang dihasilkan individu berupa gaji, tunjangan, promosi jabatan, hubungan social, lingkungan kerja dan pembayaran insentif.

Sedangkan menurut (Simamora dalam I Made 2018 : 22) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang kerap digunakan bagi pegawai-pegawai manajemen, staf profesional dan klerikal.
- 2) Insentif. Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas pegawai dan efisiensi biaya.

2.1.3.2 Manfaat Sistem Penghargaan

Dalam (Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 55) penghargaan memberikan dua hasil manfaat untuk pegawai, yaitu:

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian dan memberi informasi atau mengingatkan tentang pentingnya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

2. Memberikan motivasi

Penghargaan akan meningkatkan motivasi terhadap pegawai agar meningkatkan kinerja, sehingga membantu pegawai dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.1.2.3 Indikator Sistem Penghargaan

Menurut (Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 55), adapun indikator-indikator yang mempengaruhi penghargaan antara lain :

1. Bobot pekerjaan adalah besarnya atau banyaknya suatu pekerjaan yang dipikul oleh pegawai.
2. Jam kerja adalah disiplin waktu para pegawai sesuai dengan waktu yang diberikan.
3. Wawasan pegawai adalah kemampuan atau pendidikan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

2.1.3 Manajemen Kinerja

2.1.4.1 Definisi Manajemen Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu. (dalam Isniar Budiarti : 2013) sedangkan Manajemen kinerja (MK) adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran perusahaan telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien. Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja perusahaan atau bahkan proses untuk menghasilkan layanan yang baik. Baik ditingkatkan dalam perusahaan maupun individu, salah satu fungsi kunci dari manajemen kinerja adalah mengukur dan mengelola kinerja.

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan atau hukuman. Menurut (Baird 1986) definisi manajemen kinerja adalah suatu proses kerja dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus menerus.

Menurut (Direktorat Jendral anggaran 2008), Manajemen kinerja merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang

keberhasilan perusahaan melalui pengembangan performa aspek-aspek yang menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

Menurut (Udekusuma : 2007) Manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga tujuan perusahaan dan individu dapat bertemu. (Dalam Isnar Budiarti 2018)

Menurut (Mulyadi dalam Cynthia 2013 : 798) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi perusahaan

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu penilaian suatu penilaian kemampuan pegawai dari hasil kerja keseluruhan yang dijadikan standar dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Karakteristik Manajemen Kinerja

(Folan et al 2007 dalam Isnar Budiarti 2018) menegaskan tiga prioritas kinerja, yaitu:

1. Kinerja butuh dianalisa setiap entitas didalam linkup lingkungan dimana dia beroperasi.
2. Kinerja selalu terkait dengan satu atau lebih tujuan orrganisasi yang ditentukan perusahaan yang mana kinerjanya dianalisa,

3. Kinerja disaring menjadi karakteristik yang relevan dan bisa dikenali.

2.1.4.3 Tujuan Manajemen Kinerja

Adapun tujuan dari manajemen kinerja menurut (Williams 1998; Amstrong & Baron, 2005; Wibisono,2006 dalam Isnar Budiarti 2018) :

- a. Mengatur kinerja perusahaan dengan lebih terstruktur dan terperusahaan.
- b. Mengetahui seberapa efektif dan efisien suatu kinerja perusahaan.
- c. Membantu pembentukan keputusan perusahaan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.
- d. Meningkatkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan dengan perbaikan yang berkesinambungan.
- e. Mendorong pegawai agar bekerja sesuai prosedur, dengan semangat dan produktif sehingga hasil kerja optimal.

2.1.4.4 Indikator Manajemen Kinerja

(Mulyadi dalam Nastiti 2013 : 54) Adapun indikator-indikator dalam mengukur manajemen kinerja adalah :

- 3 Kualitas kerja seberapa baik atau buruknya suatu hasil output yang dihasilkan seorang pegawai.
- 4 Kuantitas kerja seberapa banyak atau sedikitnya suatu hasil output yang dihasilkan seorang pegawai.

- 5 Pengetahuan terhadap pekerja seberapa besar pengetahuan seorang pegawai tentang pekerjaan yang sedang dilakukannya.

5.1.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, dapat disajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinilan penelitian ini

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Thn	Sumber Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2013	Cynthia N. Kumentas (Jurnal) ISSN 2303-1174	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT.POS Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan dari ketiga variabel TQM (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2) dan Sistem Penghargaan (X3) yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) hanya sistem pengukuran kinerja (X2) yang berpengaruh sedangkan TQM(X1) dan sistem penghargaan (X3) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y) pada PT.POS Indonesia.	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan regresi liner berganda	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada tempat penelitian yaitu penelitian pada bidang jasa
2013	Nastiti Mintje (Jurnal) ISSN 2303-1174	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT.Air Manado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Air Manado. 2. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari <i>Total</i> 	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan regresi liner dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan	Perbedaan pada tempat penelitian yaitu penelitian ini dilakukan pada bidang jasa.

			<p><i>Quality Management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT.Air Manado.</p> <p>3. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT.Air Manado.</p>	regresi liner	
2018	I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (Jurnal) ISSN 2338-8137	Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial	Hipotesis kelima (H5) tidak terbukti, karena hasil pengujian gagal menolak H5. Artinya interaksi sistem penghargaan dengan TQM (X5) pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hipotesis lainnya terbukti, artinya variabel X1, X2, X3 dan X4 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan regresi liner	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada bagian analisis yaitu penelitian ini hanya berpusat pada bagian manajer.
2018	Rizky Mulya Amalia dan Dwi Yuni Utami (Jurnal) ISSN 2527-4864	Pemberian Reward Berdasarkan Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Metode AHP pada PT.Anugrah Protecindo	Penilaian menggunakan 4 (empat) bobot kriteria yaitu motivasi, kompetensi, keterampilan, dan sikap. Format penilaian kinerja pegawai mempertimbangkan 2(dua) hal yaitu, kriteria utama yang terdiri dari motivasi vektoreigen 0.245, kompetensi vektoreigen 0.234, keterampilan vektoreigen 0.256.	Peneliti maupun penulis menggunakan variabel yang sama yaitu variabel penghargaan dan variabel kinerja	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yaitu metode yang digunakan adalah AHP

2019	Florabela Monica de Araujo, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana (Jurnal) ISSN 2337-3067	Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Sistem Reward Terhadap Kinerja Pegawai	Sistem <i>reward</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai tidak terbukti, oleh karena itu institusi perlu melakukan upaya seoptimal mungkin untuk mendorong pegawai untuk bekerja secara antusias untuk meningkatkan kinerjanya.	Peneliti maupun penulis sama-sama Menggunakan data kuantitatif	Penelitian yang dilakukan terdapat perbedaan dengan penulis yaitu pengumpulan data menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i>
2016	Mohammed Raja Abdulrahmeen Salah (Jurnal) ISSN 2278-098X	The Influence of Reward on Employees Performances	Pegawai yang diberi penghargaan tinggi, cenderung sangat puas dan akan berkinerja dengan baik dan mereka juga cenderung lebih <i>loyal</i> dengan perusahaan dan akan meningkatkan daya saing	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan 2 variabel yang sama yaitu penghargaan dan kinerja	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada metode penelitian yang hanya menggunakan metode verivikatif saja.
2012	Asiya Gul, Syeed Aamir Saeed Jafery, Javed Rafiq, and Dr. Hummayoun Naeem (Jurnal) pp19-24	Improving Employees Performances Through Total Quality Manajemen	Pengamatan ynag dilakukan oleh peneliti terdahulu maupun sekarang bahwa kualitas dapat dicapai jika manajemen dan pekerja termotivasi untuk mencapai kualitas dan memuaskan pelanggan.	Peneliti ini dan penulis sama-sama menggunakan variabel <i>total Quaality Management</i>	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada variabel X1 yaitu kinerja karyawan.
2019	George S. Easton and Sherry L. Jarrell (Jurnal) ISSN 253-307	The Effect of Total Quality Management on Corporate Performance : An Empirical Investigation	TQM, dapat menjelaskan kinerja positif yang kami amati. Hipotesis ini tidak didukung oleh data. Meskipun tidak ada penelitian observasional yang dapat membuktikan hubungan kausal, penelitian ini didasarkan pada	Peneliti ini dan penulis sama-sama menggunakan variabel <i>total Quaality Management</i>	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada tempat penelitian yaitu pada badan yang berhubungan

			metodologi penelitian yang dikembangkan dengan hati-hati yang dirancang untuk memberikan bukti meyakinkan sebanyak mungkin tentang dampak adopsi TQM pada kinerja keuangan perusahaan.		dengan badan hukum.
2016	Musran Munizu (Jurnal) ISSN 2338-8234	Praktik Total Quality Management (TQM) dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (PT.Telkom Tbk.Cabang Makasar	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas (1) kepemimpinan; (2) perencanaan strategis; (3) fokus pada pelanggan; (4) informasi dan analisis; (5) manajemen sumber daya manusia; dan (6) manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan indikasi bahwa derajat meningkat atau menurunnya kinerja karyawan sangat ditentukan oleh variabel-variabel TQM tersebut	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan regresi liner	Penelitian ini dengan penelitian penulis terdapat perbedaan yang terletak pada metode analisis yaitu metode analisis SEM
2013	Raisa Shoffiani Jusuf (Jurnal) ISSN 2303-1174	Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Manajerial	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja tidak	Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan metode kuantitatif dan regresi liner dan menggunakan bidang uni penelitian yang sama yaitu dibidang manufaktur	Perbedaan pada tempat penelitian yaitu penelitian ini dilakukan di kota Manado

			berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado. 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem <i>Reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.		
--	--	--	---	--	--

5.2 Kerangka Pemikiran

TQM merupakan suatu budaya yang menekankan pada pegawai untuk memperbaiki kualitas secara berkelanjutan atau terus menerus agar mendapatkan hasil yang sempurna atau nol kesalahan serta tidak mengulangi kesalahan dimasa lalu dengan menggunakan sumber daya manusia secara maksimal. TQM bukanlah sebuah sistem, melainkan sebuah budaya sebuah perusahaan yang harus dibangun, ditingkatkan atau bahkan harus dipertahankan oleh semua pegawai perusahaan untuk meningkatkan kualitas jasa, manusia dan lingkungan.

Sistem pengukuran kinerja merupakan perbaikan secara berkala terhadap keefektifan sumber daya manusia dalam melaksanakan oprasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

Sistem penghargaan merupakan suatu cara yang digunakan oleh perusahaan yang digunakan untuk menetapkan penghargaan kepada pegawai sebagai balas jasa untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Manajemen kinerja merupakan suatu penilaian suatu penilaian kemampuan pegawai dari hasil kerja keseluruhan yang dijadikan standar dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.1. Keterkaitan Antar Variabel Terdahulu

2.2.1.1 Pengaruh TQM terhadap Manajemen Kinerja

Dalam penelitian Chyntia 2013 mengemukakan bahwa variabel TQM berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap manajemen kinerja dan dalam penelitian Raisa 2013 mengemukakan bahwa TQM berpengaruh terhadap manajemen kinerja, sesuai dengan penelitian Hardian Yuliatha Rakhmawati 2011 yang menyatakan bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM akan menghasilkan manajemen kinerja yang baik, yang tentu saja TQM berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen kinerja. Didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersamaan dengan program kinerja yang dipakai sebagai dasar dalam pemberian insentif atau *Performance contingent incentive plants*. Hal ini menunjukan bahwa

penerapan TQM secara bersamaan dengan program kinerja dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas kerjanya.

2.2.1.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Manajemen Kinerja

Dalam penelitian I Made 2018 mengemukakan bahwa Sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap manajemen kinerja apabila diterapkan bersama-sama dengan TQM, artinya penerapan TQM yang tinggi pada perusahaan dengan sistem pengukuran kinerja yang tinggi akan meningkatkan manajemen kinerja. Dari penelitian terdahulu dijelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan harus dapat bermanfaat bagi para pemakainya dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada manajemen kinerja, semakin tinggi respon umpan balik yang dilakukan perusahaan akan semakin baik pula kinerja suatu perusahaan tersebut.

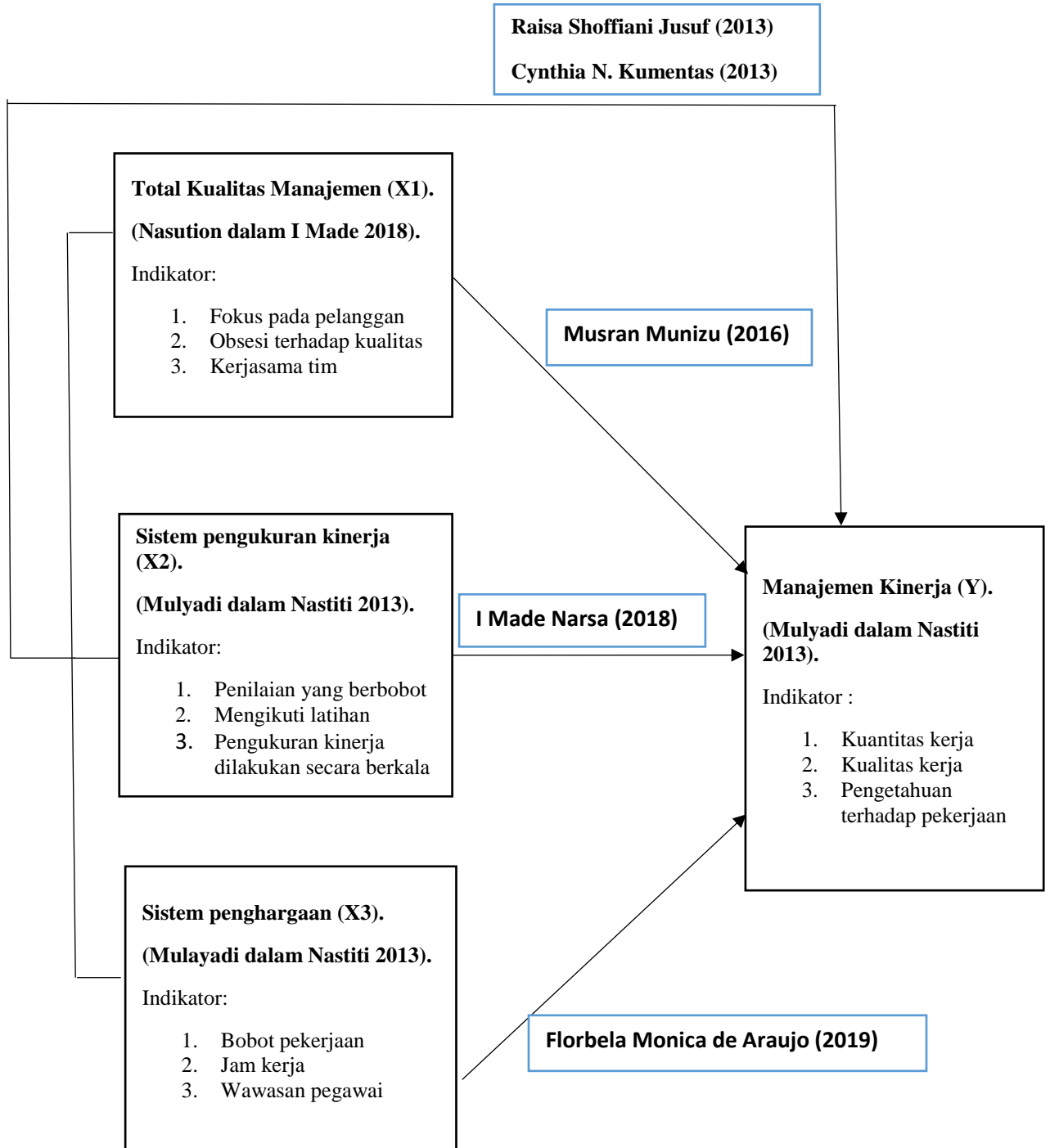
2.2.1.3 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Manajemen Kinerja

Dalam penelitian Florbela 2019 mengemukakan bahwa, sistem *reward* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. mengandung arti bahwa semakin baik sistem *reward* melalui pemberian tambahan insentif bagi pegawai yang telah melaksanakan tugas di luar jam

kerja dengan penuh ketelitian tidak terbukti untuk meningkatkan kinerja pegawai. temuan penelitian ini tidak sesuai dengan beberapa empiris (Rizwan & Ali 2010, Sajuyigbe 2009, Mujiono 2012) membuktikan bahwa, *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.1.4 Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem penghargaan secara bersama sama terhadap Manajemen Kinerja.

Dalam penelitian Nastiti 2013 mengemukakan hasil pengujian bahwa TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap manajemen kinerja dan dalam penelitian Raisa 2013 mengemukakan bahwa TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap manajemen kinerja. dan dijelaskan dalam penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, perbedaanya peneliti terdahulu tidak menggunakan variabel *Total Kualitas Manajemen*.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Dari hasil kerangka teori diatas maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui adakan hubungan antara varibel bebas dan terikat.

Suharsimi (2010: 110) menerangkan bahwa “Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Sugiyono (2009: 93) menyatakan bahwa Pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diuji dan merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Berdasarkan pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Ada pengaruh TQM terhadap manajemen kinerja.

H2 : Ada pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap manajemen kinerja

H3 : Ada pengaruh sistem penghargaan terhadap manajemen kinerja

H4: Ada pengaruh TQM, Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap manajemen kinerja