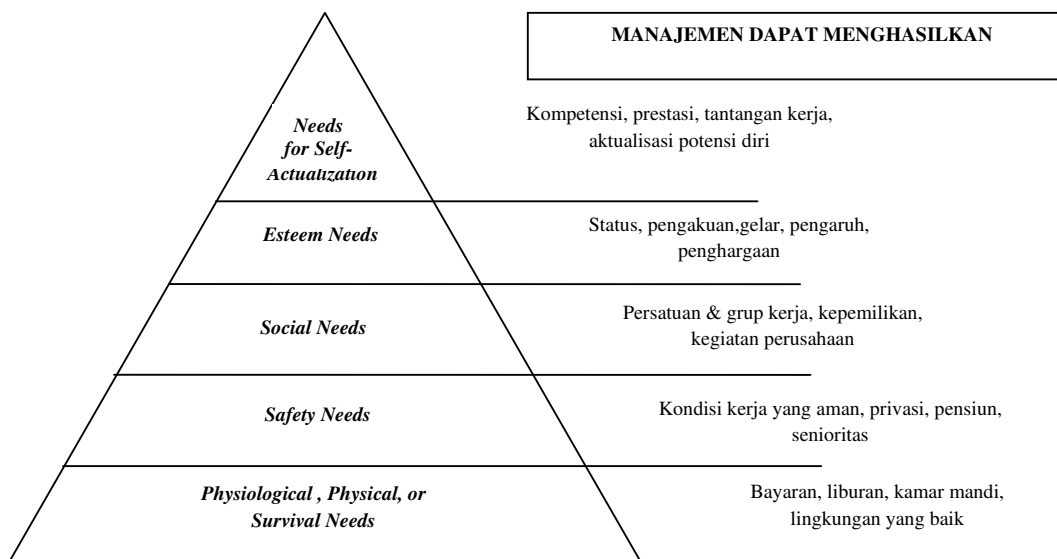


BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Teori Kebutuhan

2.1.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Manusia (Maslow)



Sumber: Richardson, 1997

Teori yang dikembangkan Maslow dalam Richardson (1997) menyatakan bahwa manusia memiliki lima urutan kebutuhan dasar sebagai individu. Saat seseorang telah memenuhi kepuasan pada level tertentu maka akan berlanjut pada kebutuhan level di atasnya. Disebutkan di dalamnya dari level pertama terdapat kebutuhan bertahan hidup (*physiology needs*), pada level kedua kebutuhan akan rasa aman

(*safety needs*), pada level ketiga kebutuhan akan sosial (*social needs*), pada level keempat kebutuhan akan pengakuan (*esteem needs*), dan level puncak adalah kebutuhan atas aktualisasi atau pengembangan potensi diri (*needs for self-actualization*).

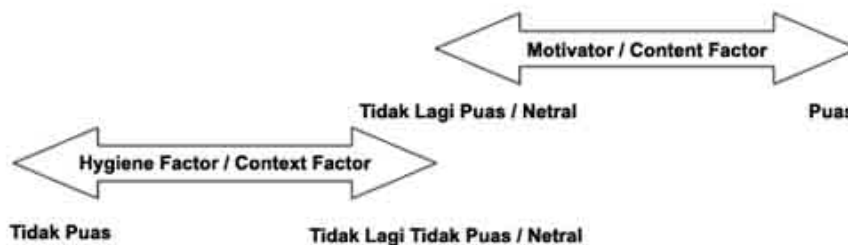
Aktualisasi diri artinya mengaktualisasi potensi seseorang untuk menjadi sesuatu. Setiap individu mempunyai keinginan untuk berprestasi, dan memiliki kekuasaan. Menyelenggarakan pelatihan, mengembangkan teknologi, dan pemberdayaan karyawan akan memenuhi banyak kebutuhan setiap individu dalam proses penerapan TQM. Ketika karyawan terlibat dalam tim kerja serta dapat memanfaatkan fasilitas dan teknologi yang dikembangkan maka dapat menghasilkan rasa kepemilikan dalam perusahaan (Richardson, 1997).

2.1.2 Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory)

Teori yang dibangun oleh Frederic Herzberg menjelaskan tentang keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan dasar, dan perilakunya terhadap pekerjaan akan memengaruhi kesuksesan dan kegagalannya (Robbin, 2003). Teori ini merupakan turunan dari teori Maslow dengan membagi level penghargaan dan aktualisasi diri sebagai faktor *motivator* dan level kebutuhan lain pada faktor *hygiene* yang dijelaskan pada gambar 2.2. *Motivator factor (content factor)* dibutuhkan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi sedangkan *hygiene factor (context factor)* dibutuhkan untuk mencegah karyawan merasa tidak puas. *Motivation factors* atau faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terdiri dari tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), dan pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Sedangkan untuk *hygiene factor* atau faktor yang berhubungan dengan

ketidakpuasan dalam pekerjaan adalah kebijakan perusahaan (*company policy*), penyeliaan (*supervision*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (interpersonal relations), dan kondisi kerja (*working condition*) (www.psiologizone.com, 2009).

Gambar 2.2
Motivator-Hygiene Theory



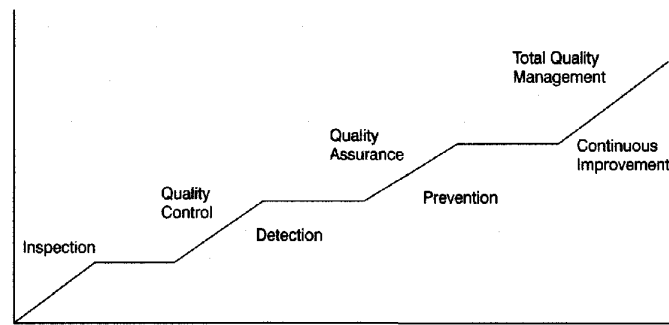
Gambar: [Http://www.psiologizone.com](http://www.psiologizone.com)

Jika *hygiene factor* tidak terpenuhi maka pekerja akan banyak mengeluh dan merasa tidak merasa puas pada pekerjaannya, tetapi bila faktor-faktor tersebut terpenuhi pekerja akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) dengan kata lain dalam keadaan netral. Sedangkan *motivator factor* dapat menjadikan karyawan dapat memperoleh kepuasan kerja dan mencapai kinerja yang tinggi dalam perusahaan.

2.2 Pengendalian Kualitas, Jaminan Kualitas dan Manajemen Kualitas Terpadu

Dalam penelitian Sallis (2002) diungkapkan bahwa terdapat tiga ide yang berkaitan dengan kualitas, yaitu pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan kualitas terpadu. Disebutkan pula pendekatan ketiganya yang dikembangkan oleh Peters and Waterman (1982) yang dijelaskan pada Gambar 2.3. Berikut penjelasan ketiganya:

Gambar 2.3
Hierarki Konsep Kualitas



S umber: Sallis, 2002

1. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Hal ini mengacu pada deteksi dan penghapusan komponen atau produk akhir yang tidak memenuhi standar. Sebagai metoda untuk memastikan kualitas mungkin melibatkan sejumlah besar limbah, memo dan pengerjaan ulang. Inspeksi dan pengujian merupakan metoda yang banyak dilakukan dalam pengendalian kualitas.

2. Jaminan Kualitas (*Quality Assurance*)

Jaminan Kualitas dilakukan sebelum dan selama proses untuk mencegah kesalahan yang terjadi di awal. Jaminan kualitas adalah tentang merancang kualitas ke dalam proses untuk memastikan bahwa produk tersebut diproduksi untuk spesifikasi yang telah ditentukan. Secara sederhana, jaminan kualitas menetapkan apa yang seharusnya dilakukan dan standar apa yang digunakan dalam operasional

3. Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*)

Manajemen kualitas terpadu memperluas dan mengembangkan jaminan kualitas yang ada. TQM adalah tentang menyediakan pelanggan dengan apa yang mereka inginkan, kapan mereka menginginkannya dan bagaimana mereka

menginginkannya. Persepsi dan harapan pelanggan diakui sebagai jangka pendek dan berubah-ubah, sehingga organisasi harus menemukan cara untuk menjaga dekat dengan pelanggan mereka untuk dapat merespon perubahan selera mereka, kebutuhan dan keinginan.

2.3 Kualitas dalam Jasa Perbankan

Bearden *et al.* (2001) mengatakan bahwa kualitas produk mewakili seberapa baik suatu produk bekerja sebagaimana mestinya sesuai dengan yang dipahami konsumen. Kualitas jasa menurut Tjiptono (2002) adalah tingkat mutu yang baik sesuai dengan yang diharapkan dan pengawasan variabel untuk mencapai mutu tersebut untuk dapat memenuhi keinginan konsumen. Kualitas adalah penilaian subjektif pelanggan. Penilaian ini ditentukan oleh persepsi pelanggan terhadap jasa, persepsi tersebut dapat berubah karena pengaruh seperti iklan yang efektif, reputasi suatu jasa tertentu, pengalaman, teman dan sebagainya. Yang terpenting adalah bagaimana jasa dipersepsikan oleh pelanggan dan kapan persepsi pelanggan berubah (Suherman, 2011). Dalam industri jasa pelayanan, khususnya perusahaan yang bergerak pada sektor perbankan, kualitas yang dinilai oleh pelanggan adalah bagaimana karyawan memberikan pelayanan langsung terhadap nasabah.

Parasuraman *et al.* (1988) menjelaskan kualitas layanan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dengan harapan para nasabah atas layanan yang mereka terima. Ada dua faktor utama yang memengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan sebagai kualitas yang baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan nasabah, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika

kualitas jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan.

Kualitas pelayanan merupakan hal yang terpenting dalam persaingan di industri perbankan. Nasabah akan merasakan langsung kualitas pelayanan yang ditawarkan dan akan membentuk citra tersendiri pada perbankan yang memiliki kualitas baik. Nasabah yang mengalami kepuasan dalam bertransaksi akan melakukan transaksi ulang sehingga menimbulkan loyalitas, sebaliknya nasabah yang tidak puas akan meninggalkannya dan beralih menjadi nasabah bank pesaing, akibatnya bank mengalami penurunan pendapatan (Hartanto, 2010).

Penelitian lanjutan yang dilakukan oleh Parasuraman *et al* (1988) dalam Tjiptono (2002) menyatakan bahwa kualitas pelayanan secara umum dibentuk oleh lima dimensi, yaitu:

1. Keterwujudan (*tangible*), mewakili elemen-elemen yang mewakili fasilitas fisik, seperti perlengkapan karyawan, sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), merupakan kemampuan untuk memberikan jasa sebagaimana yang dijanjikan secara akurat.
3. Daya Tangkap (*responsiveness*), meliputi pemberian pelayanan yang tanggap kemampuan untuk menghargai kepercayaan dan kerahasiaan.
4. Jaminan (*assurance*), meliputi sikap yang dapat dipercaya, pengetahuan, bebas dari keragu-raguan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang dibutuhkan.
5. Empati (*empathy*), meliputi memahami kebutuhan pelanggan, komunikasi yang baik

Dalam mempertahankan kualitasnya, suatu bank harus melakukan perbaikan secara berkelanjutan dalam menyampaikan pelayanannya. Kotler (2003) menyebutkan bahwa terdapat dua metoda untuk mengetahui kepuasan pelanggan dalam merespon kualitas pelayanan yang diberikan, yaitu sebagai berikut:

1. Sistem kritik dan saran: organisasi yang berfokus pada konsumen memudahkan pelanggannya untuk memberikan kritik dan saran. Hal ini dapat didukung dengan ketersediaannya *website* dan *email* perusahaan dalam melakukan komunikasi.
2. Survey kepuasan pelanggan: Kebanyakan pelanggan yang kecewa akan mengurangi transaksi atau mengganti *supplier*. Perusahaan yang responsif harus melakukan survey langsung secara periodik.
3. *Ghost-Shopping*: perusahaan dapat mempekerjakan orang (*ghost shopper*) untuk berperan sebagai pelanggan potensial produk pesaing. Kemudian mereka akan menyampaikan kelebihan dan kekurangan dari produk pesaing tersebut berdasarkan pengalaman mereka membeli produk tersebut.
4. Analisis pelanggan yang hilang: perusahaan menghubungi pelanggan yang telah berhenti atau berganti *supplier*. Informasi dikumpulkan untuk membuat kebijakan terkait loyalitas pelanggan yang ada.

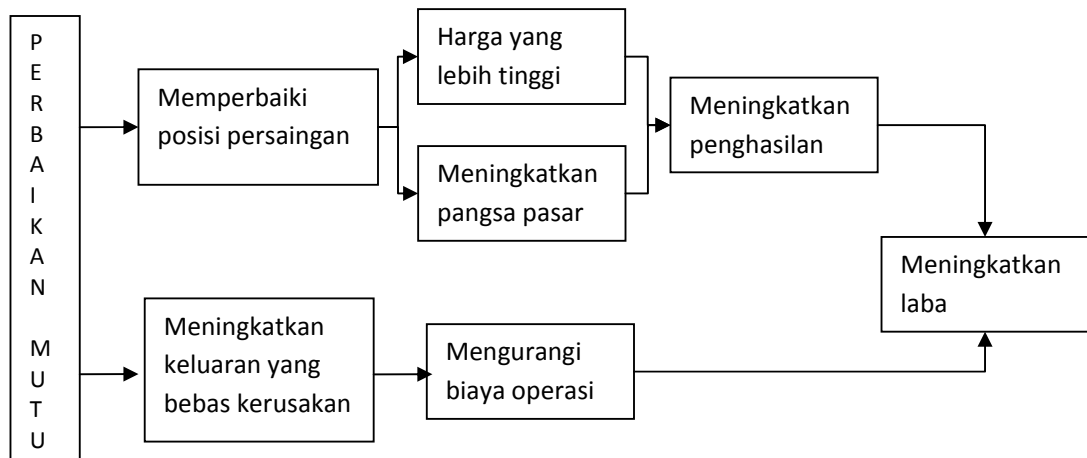
2.4 Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana 2003). Adapun pengertian *Total Quality Management* menurut Besterfield (2004) adalah:

“TQM is defined as both a philosophy and a set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization. ... TQM integrates fundamental management techniques, existing improvement efforts, and technical tools under a discipline approach”.

Dengan kata lain *Total Quality Management* merupakan strategi manajemen yang mengutamakan kualitas dalam proses operasionalnya untuk mencapai keberhasilan perusahaan jangka panjang dengan memenuhi kepuasan pelanggan. Saat perusahaan ingin memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan, manajemen akan berusaha memenuhi standar kerja yang baik sehingga dapat menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas. Secara bertahap akan mendorong kualitas kerja dan proses operasional yang lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. *Total Quality Management* memiliki dua manfaat menurut Nasution (2001), yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan, seperti yang dijelaskan pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.4
Manfaat Total Quality Management



Sumber: M. N. Nasution, 2001

2.4.1 Asumsi dalam *Total Quality Management*

Hackman dan Wageman (1995) berpendapat ada empat asumsi dasar pada penerapan model TQM:

1. Kualitas.

Kualitas dianggap memiliki biaya yang lebih murah daripada biaya dari pekerjaan yang buruk. Kualitas pekerjaan yang buruk (seperti inspeksi, pengerjaan ulang, kehilangan pelanggan, dan sebagainya) akan menghasilkan biaya yang jauh lebih besar daripada biaya pengembangan proses yang menghasilkan produk berkualitas.

2. Manusia.

Karyawan secara alami peduli tentang kualitas pekerjaan yang mereka lakukan dan akan mengambil inisiatif untuk memperbaikinya asalkan mereka disediakan dengan alat dan pelatihan yang diperlukan untuk peningkatan kualitas. dan manajemen memperhatikan ide-ide mereka.

3. Organisasi adalah sistem dari bagian-bagian yang sangat saling bergantung.

Masalah-masalah utama yang mereka hadapi selalu lintas divisi fungsional. Deming dan Juran yang bersikeras bahwa masalah lintas fungsional harus ditangani secara kolektif oleh perwakilan dari semua fungsi yang relevan.

4. Manajemen senior

Kualitas dipandang sebagai tanggung jawab manajemen puncak pada akhirnya. Karena manajer senior menciptakan sistem organisasi yang menentukan bagaimana produk dan jasa dirancang dan diproduksi, proses peningkatan kualitas harus dimulai dengan komitmen manajemen sendiri untuk kualitas total.

2.4.2 Karakteristik *Total Quality Management*

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003) yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan yang berasal dari internal ataupun eksternal perusahaan akan menentukan kualitas produk yang dihasilkan. Pelanggan internal menentukan kualitas produk yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan eksternal menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang menentukan barang dan jasa yang dihasilkan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Bila organisasi telah menerapkan obsesi terhadap kualitas, maka akan menghasilkan prinsip “*good enough is never good enough*”. Bila hal ini telah tertanam pada setiap fungsi organisasi maka karyawan akan menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar dan mencapai lebih dari itu.

3. Pendekatan Ilmiah

Dalam penerapan TQM, pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menggunakan metoda ilmiah data diperoleh dan digunakan sebagai *benchmark*, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Dibutuhkan budaya perusahaan yang baru agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses. Maka perusahaan akan berupaya memperbaiki budaya lama perusahaan menuju perubahan yang lebih baik untuk tujuan jangka panjang.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Tidak seperti perusahaan yang dikelola secara tradisional yang menciptakan persaingan antardepartemen dalam organisasi, penerapan TQM mengharuskan adanya kerjasama tim. Kerjasama internal perusahaan, kemitraaan, lembaga eksternal dan masyarakat dituntut dapat terjalin dengan baik

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Sistem yang diterapkan dalam operasional perusahaan perlu diperbaiki secara terus menerus sehingga menjamin dan meningkatkan kualitas barang dan jasa.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Setiap individu diharapkan terus belajar dan meningkatkan kapasitas kerjanya. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, keterampilan professional setiap individu dapat meningkat dan secara tidak langsung meningkatkan produktivitas perusahaan.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dengan adanya kebebasan karyawan karena keterlibatan dan pemberdayaan, pekerjaan yang dihasilkan pun menjadi maksimal dan tetap membutuhkan pengendalian dalam penerapannya.

9. Kesatuan Tujuan

Pengelolaan manajemen yang baik mengharuskan terdapatnya persamaan visi kerja bagi setiap karyawan dalam perusahaan. Dengan adanya satu tujuan yang sama, kinerja yang dihasilkan akan harmonis dengan tujuan yang telah ditetapkan.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

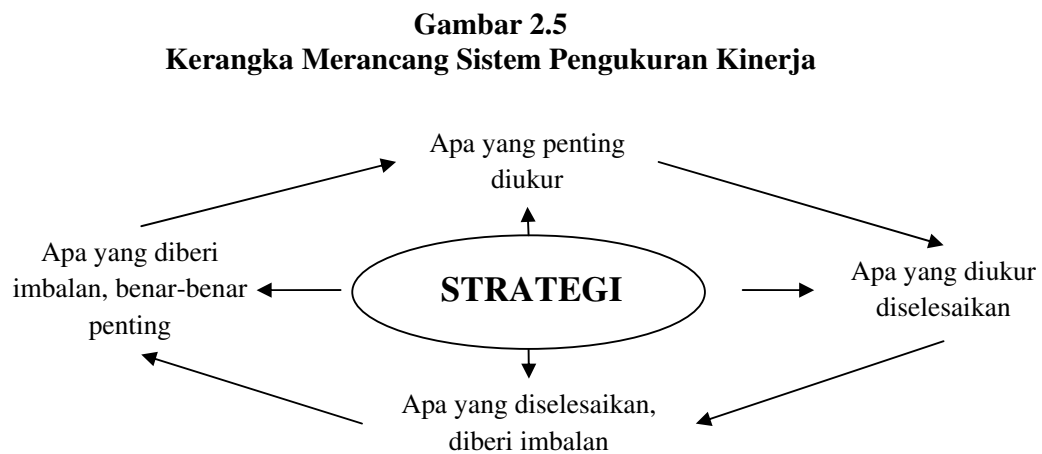
Perusahaan yang menerapkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawannya, menghasilkan kinerja yang baik karena karyawan yang lebih rendah lebih

mengetahui kondisi nyata operasional perusahaan. Hal ini akan menghasilkan keputusan yang lebih efektif dan kinerja karyawan pun dapat meningkat

2.5 Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dibutuhkan dalam mendorong para manager dan karyawan untuk fokus dalam elemen penting dari operasi yang efisien melalui program TQM dan membangun hubungan yang efektif dalam rantai nilai (Chenhall dan Smith, 2007). Sistem pengukuran kinerja dapat meliputi *benchmarking* dan sistem yang menghubungkan antara strategi dan operasi, misalnya *balanced scorecard* dan *strategic integrative control*.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dengan baik. Dalam menerapkan hal ini manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan (*critical success factor*) masa kini dan masa depan. Ukuran-ukuran tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut:



Sumber: Anthony dan Govindarajan, 2011

Horngren *et al* (1996) dalam Narsa (2007) berpendapat sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain mengendalikan dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan; Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi; dan peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Terdapat delapan tujuan dalam mengukur kinerja menurut Behn (2003), yaitu:

1. Evaluasi. Mengevaluasi data kinerja organisasi dan standar yang menciptakan suatu kerangka yang menganalisis data tersebut.
2. Pengendalian. Sistem pengukuran menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan karyawan. Dengan demikian manajer dapat memastikan karyawannya telah menyelesaikan tugasnya dengan benar.
3. Penganggaran. Anggaran dibuat sebagai suatu aturan yang mendisiplinkan proses kerja sehingga pekerjaan yang diselesaikan dapat lebih efisien dan sesuai standar kerja.
4. Motivasi. Karyawan perlu diberikan target kerja yang signifikan untuk mereka raih lalu menggunakan ukuran kinerja untuk memfokuskan karyawan dan menimbulkan rasa telah mencapai sesuatu.
5. Promosi. Pengukuran kinerja dapat mengungkapkan kinerja perusahaan yang baik sehingga dapat memperoleh kepercayaan dari para *stakeholder* dan masyarakat.

6. Merayakan. Perayaan adalah aktivitas mengeksplisitkan pengakuan atas prestasi dan pencapaian. Dengan demikian dapat memberikan perasaan terikat dalam tim.
7. Pembelajaran. Pembelajaran menjadikan individu dapat mengevaluasi kinerjanya dan mengidentifikasi apa yang mendorong kinerja yang baik maupun buruk.
8. Pengembangan. Dengan adanya umpan balik dari pengukuran kinerja, perusahaan dapat menentukan apa yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

Behn (2003) menambahkan bahwa manajer harus memahami tujuan manajerialnya sehingga dapat menentukan ukuran-ukuran yang dapat berkontribusi dan sesuai dengan karakteristik organisasi. Selanjutnya ukuran yang telah terpilih dapat mempercepat pengembangan perusahaan dan manajer pun mampu memutuskan apa saja yang harus diukur. Perusahaan yang mengutamakan proses pembelajaran dan pelaporan ukuran kinerja yang rutin dalam manajemen akan membantu karyawan mengembangkan strategi tugas dengan efektif. Dengan demikian kinerja yang dihasilkan manajemen akan semakin meningkat.

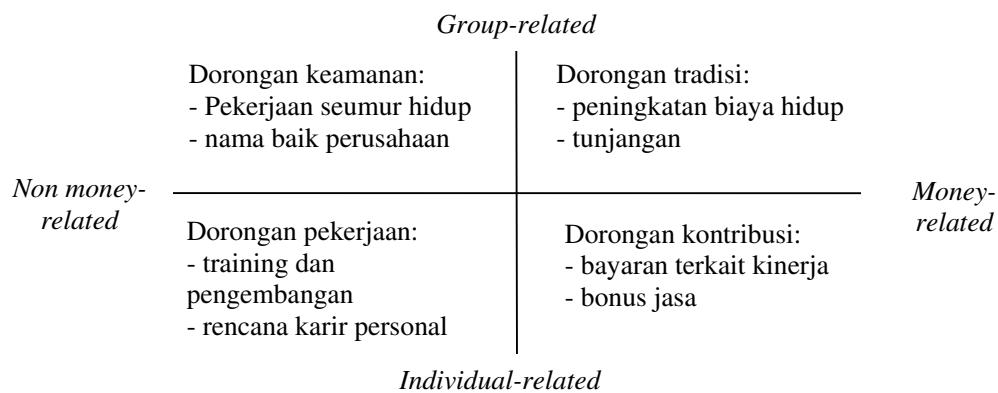
2.6 Sistem Penghargaan

Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan dan kompetitif (Simamora, 2004). Penghargaan menurut Anthony dan Govindarajan (2011) adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individual untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan cita-cita organisasi.

Penghargaan atau kompensasi (*reward*) adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Penghargaan dikategorikan menjadi dua tipe menurut Rajan (1997) dalam Beardwell dan Holden (2001) yaitu terkait keuangan-nonkeuangan dan terkait kelompok-individu seperti yang dijelaskan melalui Gambar 2.4.

Gambar 2.6
Tipe-tipe Penghargaan



Sumber: Beardwell dan Holden, 2001

Penghargaan diperlukan untuk mendorong usaha dan perilaku yang diharapkan perusahaan sehingga menciptakan keselarasan kerja setiap karyawan dengan tujuan perusahaan. Dengan menerapkan sistem penghargaan dengan berbasis kinerja dapat mendorong karyawan memenuhi tujuan organisasi terlebih dahulu dan menyampingkan kepentingan diri sendiri dalam bekerja.

Penghargaan dibagi menjadi dua jenis menurut Potter dan Lawler (1968) dalam Beardwell dan Holden (2001) yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik bersifat kurang 'nyata' dan berasal dari perorangan atau pekerjaan, yaitu:

- 1) variasi konten pekerjaan
- 2) rasa menjadi bagian dari seluruh proses nilai tambah
- 3) keyakinan setiap orang adalah anggota yang berharga dalam tim
- 4) peningkatan tanggung jawab dan otonomi
- 5) rasa berprestasi
- 6) partisipasi membentuk tujuan dan kesempatan meraihnya
- 7) umpan balik informasi
- 8) pengakuan
- 9) kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Sedangkan penghargaan ekstrinsik dapat diperoleh melalui tindakan yang dilakukan dan bisa dikontrol oleh manajer, seperti: bayaran/gaji, insentif, laba, pujian, dan promosi.

2.7 Kinerja Manajerial

2.7.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Wibowo (2007) berpendapat bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Mahoney dkk (1963), kinerja adalah faktor peningkat dalam efektivitas perusahaan. Kinerja manajerial terkait dengan aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Penentuan tujuan kebijakan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman.
2. Investigasi (*Investigating*)
Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk pencatatan, pelaporan, pengukuran hasil penentuan persediaan dan keterangan pekerjaan
3. Koordinasi (*Coordinating*)
Tukar-menukar informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program serta tujuan dengan manajer lain
4. Evaluasi (*Evaluating*)
Menilai dan mengukur program kerja yang diamati, dicapai, penilaian karyawan, penilaian laporan keuangan, pemeriksaann produk
5. Pengawasan (*Supervising*)
Mengarahkan memimpin, mengembangkan, membimbing, menjelaskan peraturan, memberikan tugas, menangani keluhan
6. Pemilihan staf (*Staffing*)
Mempertahankan angkatan kerja bagiannya, merekrut, mewawancara, memilih karyawan baru
7. Negosiasi (*Negotiating*)
Melakukan pembelian, penjualan, perjanjian kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, mmelakukan tawar-menawar
8. Perwakilan (*Representing*)
Menghadiri pertemuan, perwakilan dari organisasi, melakukan pendekatan kepada masyarakat

2.7.2 Penilaian Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja manajerial merupakan penilaian dengan menggunakan dasar standar yang ditetapkan sebelumnya yang mengukur efektivitas operasional suatu organisasi. Tujuan dari menilai kinerja adalah meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan organisasi (Sulistianingtyas, 2003).

2.8 Pengembangan Hipotesis

Dalam tujuan mencapai kepuasan konsumen, TQM atau manajemen kualitas terpadu menekankan pada prinsip *zero-defect* atau memperkecil kesalahan layanan jasa dalam hal ini adalah layanan perbankan. Hal ini dilakukan melalui penjaminan kualitas pada sebelum dan selama proses untuk mencegah kesalahan yang terjadi di awal. Peningkatan kualitas dapat berupa perbaikan fasilitas pelayanan kantor, kesiapan dan kecakapan karyawan dan peningkatan sistem yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas melalui program training akan menimbulkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan kualitas *skill* dan wawasan yang bertambah akan dan memunculkan kepuasan kerja atas kemajuan (*advancement*) dan pengakuan (*recognition*) atas hasil kerja dan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian empiris oleh Banker dan Schroeder (1993) dalam Suprantiningrum (2002) menunjukkan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Karyawan dituntut mengidentifikasi cara-cara untuk

meningkatkan proses manufaktur, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien.

Sesuai dengan yang diterangkan oleh Nasution (2001), apabila perusahaan meningkatkan kualitas pada setiap aspek operasionalnya maka akan menekan biaya operasi dari pemangkasan biaya atas sumber daya yang tidak efisien serta meningkatkan pendapatan dari peningkatan kualitas layanan terhadap konsumen.

Dengan demikian dapat ditarik hipotesis bahwa:

H1 : penerapan Total Quality Management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Saat perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan baik, melalui proses pembelajaran, pelaporan ukuran kinerja yang lebih sering kepada karyawan membantu mereka mengembangkan strategi tugas efektif yang lebih cepat sehingga meningkatkan kinerja (Locke dan Latham, 1990 dalam Narsa, 2007). Sehingga proses pengendalian akan lebih efektif dan memberikan umpan balik pada proses pembuatan keputusan. Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang berkaitan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena memberikan manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan sehingga menghasilkan keputusan dan tindakan yang efektif dan efisien (Rahman *et al*, 2007).

Sesuai dengan *Motivation-Hygiene Theory* rasa tanggung jawab, kemajuan, pengakuan, dan penghargaan itu sendiri dapat tercapai jika kinerja setiap karyawan dapat terukur dengan baik. Ketika setiap karyawan memperoleh kepuasan dalam

pekerjaannya maka akan meningkat pula kualitas kinerja manajemen yang dihasilkan. Maka hipotesis kedua yang dibangun adalah:

H2 : penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja manajerial adalah sistem penghargaan. Jika karyawan melihat bahwa adanya kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan (*reward*) yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, karyawan semakin terdorong dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa bonus dan pengakuan manajemen dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan teori kebutuhan manusia. Adanya kebutuhan alami sebagai manusia, sistem penghargaan menjadikan karyawan berusaha untuk memperoleh penghargaan yang lebih dengan menghasilkan prestasi yang melebihi standar kerja yang ditentukan.

Penelitian Mintje (2013) dan Narsa dan Yuniawati (2003) juga menunjukkan bahwa sistem penghargaan dapat mendorong kinerja manajerial. Hal ini dapat dijelaskan ketika standar kerja setiap individu dapat dipenuhi dan bahkan memberikan nilai lebih maka akan meningkatkan kinerja manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang akan dibangun adalah:

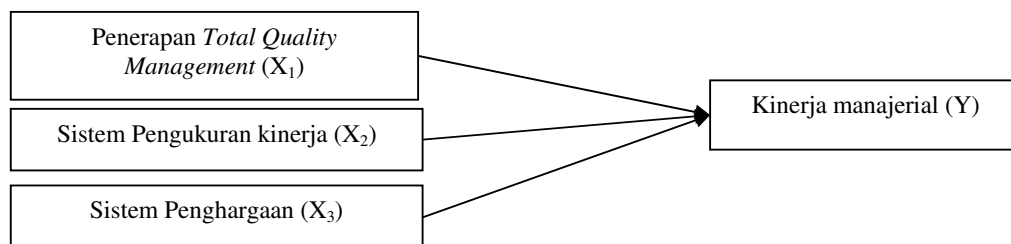
H3 : penerapan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.9 Kerangka Pemikiran

TQM memudahkan karyawan dalam menghasilkan keputusan yang efektif dan efisien melalui komponen fokus pada konsumen, perbaikan secara berkelanjutan, pelatihan, dan pemberdayaan karyawan. Peningkatan kualitas dalam perusahaan

perbankan dilakukan demi meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah sebagai konsumennya. Peningkatan layanan dalam hal ini dapat berupa kemampuan karyawan dalam melayani langsung nasabah yang datang atau kemudahan mengakses informasi dan transaksi dimanapun dan kapanpun. Dalam menjalankannya, diperlukan peningkatan standar kerja karyawan yang mendorong kinerja yang lebih baik sehingga kesalahan dalam operasional dapat diperkecil dan menghasilkan layanan konsumen yang optimal.

Gambar 2.7
Diagram Hubungan Antarvariabel



Selain manajemen mutu terpadu, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan turut berperan dalam mendorong kinerja manajerial. Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja, ukuran-ukuran kerja yang jelas dan sesuai dengan kondisi perusahaan memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian dan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Motivasi karyawan dalam bekerja juga memengaruhi kinerja. Adanya sistem penghargaan, karyawan akan merasa semakin besar manfaat yang diperolehnya maka semakin banyak mereka berkontribusi untuk perusahaan. Hal ini mendorong karyawan untuk lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang diharapkan perusahaan. Jika ketiga variabel ini diterapkan maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja manajerial perusahaan.