

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL CV. SINGKONG ARTO MAS
KEPANJEN-MALANG**

Muksyfatul Maulidiyah*

Hadi Sunaryo**

Afi Rachmat Slamet***

Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Malang

E-mail: MuksyfatulMaulidiyah@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the effect of total quality management (TQM), performance measurement system and reward system on managerial performance. Population of this research is all employee CV. Singkong Arto Mas which amounted to 215 employees. The sample in this research using purposive sampling technique as many as 55 respondents. Data analysis method used in this research is multiple linear regression.

The results of this study partially total quality management (TQM) have a significant negative effect on managerial performance, while performance measurement system and reward system have no effect on managerial performance. Simultaneously total quality management (TQM), performance measurement system and reward system have an effect on managerial performance.

Keywords : *Total Quality Management (TQM), performance measurement system, reward system, managerial performance.*

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Perusahaan merupakan organisasi yang terdiri dari berbagai sumber daya organisasi dan dikelola untuk mencapai tujuan. Kegiatan manajemen sangat diperlukan untuk mengkoordinasikan pengelolaan sumber daya organisasi suatu perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Stoner et.al.,1995:160). Di era sekarang, sumber daya manusia (SDM) dituntut memiliki kompetensi yang berjiwa semangat dan mempunyai sikap disiplin yang tinggi dalam menjalankan perannya, baik untuk individual maupun untuk tujuan bersama. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan sumber daya manusia secara kontinyu (*continuous improvement*) agar mendapatkan sumberdaya yang berkualitas, sehingga dalam bekerja dapat memberikan hasil yang maksimal. Manajer merupakan pekerja perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasi berbagai sumber daya organisasi dan memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Kontribusi para manajer terhadap perusahaan adalah berupa berbagai kemampuan dan keahlian yang digunakan untuk mengelola perusahaan agar dapat memperoleh keuntungan dari peluang usaha dan meminimalisasi risiko berbagai ancaman usaha (Sholihin,2009:52).

Ada yang harus dilakukan manajer dalam menjalankan tugasnya supaya dapat menciptakan nilai bagi konsumen serta meningkatkan *shareholder value* bagi organisasi perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik melalui tiga kegiatan utama : mendesain produk atau jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi konsumen, memproduksi produk dan jasa secara *cost effective*, memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada konsumen (Mulyadi, 2007:380). Dengan begitu kinerja manajerial dapat diukur melalui *total quality management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*). Menurut Gaspersz (2001:4) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:262) pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan meliputi : penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan, pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien, evaluasi ulang, standarisasi dan pengulangan proses.

Selain faktor TQM kinerja manajerial dapat juga diukur dengan sistem pengukuran kinerja. Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sangat penting, dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan dapat menjalankan rencana apa yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja para manajer akan mengetahui tercapai atau tidaknya suatu perencanaan, sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. Sistem penghargaan dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan atau kinerja manajerial disamping TQM dan sistem pengukuran kinerja. Menurut Wibowo (2008:134) hasil atau

manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan, dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini :1. Bagaimana deskripsi *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*)?2. Bagaimana pengaruh *total quality management* (TQM) secara parsial terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen?3. Bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja secara parsial terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen?4. Bagaimana pengaruh sistem penghargaan (*reward*) secara parsial terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen?5. Bagaimana pengaruh *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) secara simultan terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk : 1.) Untuk mengetahui deskripsi dari *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*). 2.) Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen. 3.) Untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen. 4.) Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen. 5.) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) secara simultan terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen.

MANFAAT PENELITIAN

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi literatur dalam pengembangan ilmu manajemen dan sebagai bahan informasi bagi peneliti selanjutnya. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat memperluas variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Penelitian ini sebagai tambahan informasi sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan agar menghasilkan kinerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.
3. Penelitian ini bisa sebagai referensi dan dapat menambah informasi tentang pengaruh *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORI

KINERJA MANAJERIAL

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Menurut Mulyadi (2007:337) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Wibowo (2011) menyatakan, Kinerja personel meliputi delapan dimensi, yaitu: Perencanaan, Investigasi, Evaluasi, Pengkoordinasi, Pengawasan (supervisi), Pengaturan staf (*staffing*), Negosiasi, Perwakilan (*representative*)

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

TQM (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005:22). Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:262) pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan meliputi : a) Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan. b) Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien c) Evaluasi ulang d) Standarisasi e) Pengulangan proses. Manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila pengukuran kinerja tersebut tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan dengan memberikan timbal balik untuk suatu perbaikan.

TQM Menurut Tjiptono (1995:15) ada sepuluh komponen yang digunakan dalam menjalankan TQM : fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*team work*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Sistem pengukuran kinerja menurut Anthony & Govindarajan (2005:169) merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Wibowo (2011:229) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh stakeholder dan

pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2007:353).

SISTEM PENGHARGAAN (REWARD)

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya tenaga kerja dan alat produksi terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja personil dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil (Mulyadi dan Setyawan, 2001:352). Dengan kata lain manajemen memberika *reward* atau penghargaan. Tujuan utama program *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2007:149).

Menurut Wibowo (2007:151) ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagikan *reward*, yaitu :

- a. *Reward* harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia.
- b. Individu cenderung membandingkan *reward* mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan, maka akan terjadi ketidakpuasan.
- c. Manajer yang membagikan *reward* harus mengenal perbedaan individu. Variasi proses *reward* menjadi kurang efektif seperti yang diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan. Setiap *reward* harus memuaskan kebutuhan dasar, dipertimbangkan secara adil, dan berorientasi pada kepentingan individu.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355) menyatakan bahwa penghargaan dapat digolongkan menjadi dalam 2 kelompok:

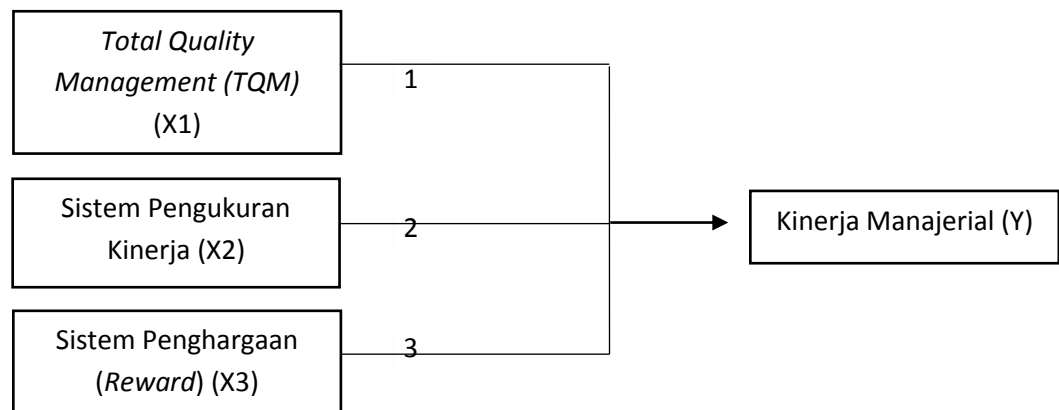
- a. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan Intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong untuk menjadi yang terbaik.

- b. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa langsung maupun berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit penghargaan non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada personelnnya seperti ruangkerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat paker khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

KERANGKA KONSEPTUAL



Sumber penelitian terdahulu :

- 1) (Jusuf 2013); (Lestari 2015)
- 2) (Setyani 2015); (Handayani 2013)
- 3) (Jusuf 2013); (Lestari 2015); (Setyani 2015)

METODE PENELITIAN

JENIS, LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *Explanatory Research*, menurut Sugiyono (2012:12) “penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Singkong Arto Mas yang berjumlah 215 karyawan dan diambil sampel sebanyak 55 responden dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sumber data pada penelitian ini yakni data primer. Menurut Indriantoro dan Supomo (2014:146) data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung pada waktu melakukan penelitian.

Untuk memperoleh data secara terperinci, baik dan benar maka peneliti menggunakan beberapa metode untuk mengetahui data tersebut dengan

mengumpulkan sumber data primer untuk mengetahui apakah TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi.

LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian pada karyawan CV. Singkong Artomas yang terletak di Desa Talangagung, Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang.

WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini rencanakan pada bulan Januari 2017 sampai bulan Juni 2017.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

a. Definisi Variabel

1. Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2007:337) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah di tetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

2. Total Quality Management (TQM)

TQM (*Total Quality Management*) menurut Nasution (2005 : 22) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

3. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja menurut Mulyadi (2001:353) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

4. Sistem Penghargaan (*reward*)

Sistem penghargaan (*reward*) menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:227) merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku yang sesuai diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi).

b. Operasional Variabel

Setelah diketahui konsep variabel, selanjutnya akan dibahas tentang definisi operasional variabel. Definisi operasional variabel merupakan pengertian variabel secara operasional, secara praktik dan nyata dalam lingkup objek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) *Dependent Variable* (variabel terikat)**Kinerja manajerial (Y)**

Kinerja manajerial yakni kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan-kegiatan manajerial dan sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan yang telah disepakati sebelumnya. Dengan indikator sebagai berikut: Perencanaan, Evaluasi, Pengkoordinasi

b) *Independent Variable* (variabel bebas)***Total Quality Management (TQM)***

TQM merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas atas pelayanan jasa atau produk dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus pada setiap proses yang telah dilakukan oleh perusahaan agar tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan indikator sebagai berikut : Komitmen jangka panjang, *Team Work* , Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses untuk mengetahui bagaimana kinerja individu maupun secara kelompok apakah telah sesuai dengan diharapkan, dengan begitu dapat mengantisipasi tindakan dalam menghadapi kelemahan-kelemahan sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja. Dengan indikator sebagai berikut : Sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer, Sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja, Landasan penentuan reward, Evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

Sistem Penghargaan (reward)

Sistem penghargaan adalah sebuah imbalan yang telah diterima karyawan karena kinerja yang baik atau telah mencapai prestasi yang membantu kemajuan perusahaan dan cara untuk memotivasi pekerja agar lebih meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan indikator sebagai berikut : Pentingnya penghargaan bagi manajer, Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, Bobot pekerjaan, Jam kerja, Wawasan karyawan.

SUMBER DAN METODE PENGUMPULAN DATA**SUMBER DATA**

Sumber data pada penelitian ini yakni data primer. Menurut Indriantoro dan Supomo (2014:146) data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung pada waktu melakukan penelitian.

METODE PENGUMPULAN DATA

Metode untuk mengetahui data tersebut dengan mengumpulkan sumber data primer untuk mengetahui apakah TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem

reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Tabel 4.9 Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Item	Total Correlation	R Tabel	Keterangan
TQM	X1.1	x1.1.1	0,731	0,2656	VALID
		x1.1.2	0,339	0,2656	VALID
	X1.2	x1.2.1	0,782	0,2656	VALID
		x1.2.2	0,526	0,2656	VALID
	X1.3	x1.3.1	0,731	0,2656	VALID
		x1.3.2	0,339	0,2656	VALID
S.P.K	X2	x2.1	0,897	0,2656	VALID
		x2.2	0,935	0,2656	VALID
		x2.3	0,937	0,2656	VALID
		x2.4	0,543	0,2656	VALID
REWARD	X3	x3.1	0,904	0,2656	VALID
		x3.2	0,913	0,2656	VALID
		x3.3	0,902	0,2656	VALID
		x3.4	0,463	0,2656	VALID
		x3.5	0,914	0,2656	VALID
KINERJA MANAJERIAL	Y.1	y.1.1	0,983	0,2656	VALID
		y.1.2	0,980	0,2656	VALID
	Y2	y.2.1	0,966	0,2656	VALID
		y.2.2	0,964	0,2656	VALID
	Y3	y.3.1	0,979	0,2656	VALID
		y.3.2	0,794	0,2656	VALID

b. Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Item	Pearson correlation	R tabel	Keterangan
TQM	X1.1	X1.1.1	0,659	0.6	REABEL
		X1.1.2	0,723	0.6	REABEL
	X1.2	X1.2.1	0,663	0.6	REABEL
		X1.2.2	0,700	0.6	REABEL
	X1.3	X1.3.1	0,659	0.6	REABEL
		X1.3.2	0,723	0.6	REABEL
S.P.K	X2	x2.1	0,776	0.6	REABEL
		x2.2	0,759	0.6	REABEL
		x2.3	0,757	0.6	REABEL
		x2.4	0,844	0.6	REABEL
REWARD	X3	x3.1	0,767	0.6	REABEL
		x3.2	0,760	0.6	REABEL
		x3.3	0,761	0.6	REABEL
		x3.4	0,825	0.6	REABEL
		x3.5	0,767	0.6	REABEL
KINERJA MANAJERIAL	Y.1	y.1.1	0,785	0.6	REABEL
		y.1.2	0,784	0.6	REABEL
	Y2	y.2.1	0,785	0.6	REABEL
		y.2.2	0,787	0.6	REABEL
	Y3	y.3.1	0,786	0.6	REABEL
		y.3.2	0,799	0.6	REABEL

2. Uji Normalitas

Dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas yakni apabila nilai profitabilitas $< 0,05$ maka data berdistribusi tidak normal. Apabila nilai profitabilitas $> 0,05$ maka data berdistribusi normal.

Hasil dari uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi (Asyp. Sig -2 tailed) sebesar 0,270. Karena nilai Asyp. Sig -2 tailed lebih besar dari 0,05 ($0,270 > 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa uji normalitas telah terpenuhi sehingga dapat dikatakan data tersebut normal.

3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

$$Y = 21,279 - 0,415X_1 + 0,275X_2 + 0,065X_3 + e$$

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolonieritas

Hasil menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel TQM (1,040), variabel sistem pengukuran kinerja (1,048) dan variabel sistem penghargaan (1,009). Dari ketiga variabel bebas (X1,X2 dan X3) memiliki nilai VIF dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas tidak terjadi multikolonieritas.

b. Uji Heterokedastisitas

Modelregresi dalam penelitian ini tidak mengalami heterokedastisitas karena tingkat signifikansi masing-masing variabel lebih dari 0,05. Variabel TQM (0,363), variabel sistem pengukuran kinerja (0,570) dan variabel sistem penghargaan (0,163). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi ini.

5. Uji Hipotesis

a. Uji t

TQM diperoleh nilai t hitung sebesar -2,628 dengan nilai signifikansi 0,011. Nilai signifikansi $0,011 < 0,05$ maka H_1 diterima.

Sistem pengukuran kinerja diperoleh nilai t hitung sebesar 1,752 dengan nilai signifikansi 0,086. Nilai signifikansi $0,086 > 0,05$ maka H_2 ditolak.

Sistem penghargaan diperoleh nilai t hitung sebesar 0,380 dengan nilai signifikansi 0,706. Nilai signifikan $0,706 > 0,05$ maka H_3 ditolak.

b. Uji f

Nilai uji F sebesar 2,845 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047. Dengan melihat asumsi diatas, maka probabilitas lebih kecil dari 0,05 artinya H_4 diterima.

6. Uji Determinasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379(a)	,143	,093	1,34528

Dari tabel 4.17 diperoleh nilai koefisien of determinasi (R^2) sebesar 0,143 atau 14,3%. Hal tersebut menunjukkan bahwa prosentase pengaruh variabel Tqm, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja

manajerial yang mampu dijelaskan sebesar 14,3%. Sedangkan sisanya 85,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Pengaruh TQM (Total Quality Management) terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel TQM memiliki nilai signifikansi sebesar 0,011 dengan kata lain nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 ($0,011 < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel TQM secara individu berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial (H_1 terima).

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) Penelitian dengan judul pengaruh *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur PT. Cahaya Murni Raya Industri yang menyimpulkan bahwa secara parsial TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,086 yang berarti sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang kurang baik maka pihak perusahaan tidak dapat mengetahui hasil kinerja karyawan dengan baik pula.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) Penelitian dengan judul pengaruh *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur PT. Cahaya Murni Raya Industri yang menyimpulkan bahwa secara parsial sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Sistem Penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,706 yang berarti sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena semua bentuk *reward* yang diberikan pada manajer dan karyawan belum merasakan adanya sistem penghargaan yang baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyani (2015) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan variabel TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memiliki nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05 ($0,047 < 0,05$). Hal tersebut menunjukkan

bahwa variabel TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (H_4 terima).

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2015) dengan penelitian yang berjudul “pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial”. Hasil penelitian menyatakan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh kinerja manajerial.

Setyani (2015) dengan judul pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menyatakan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Berdasarkan deskripsi variabel pada penelitian ini TQM berpengaruh negatif signifikan sedangkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- TQM (*total quality management*) dengan indikator komitmen jangka panjang, *team work*, perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial.
- Sistem pengukuran kinerja dengan indikator sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja manajer, sistem pengukuran kinerja menilai dengan tepat kinerja, landasan penentuan reward, evaluasi kelayakan pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- Sistem Penghargaan (*reward*) dengan indikator pentingnya penghargaan bagi manajer, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

KETERBATASAN

Keterbatasan dalam penelitian ini:

- Pada penelitian ini hanya menguji beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial diantaranya TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sedangkan masih banyak lagi faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.
- Dalam penelitian ini hanya menggunakan metode penyebaran kuesioner sehingga hasil atau kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan berdasarkan kuesioner yang disebar.

SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian, maka peneliti mengajukan beberapa saran diantaranya:

- a. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.
- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji kembali secara komprehensif dan mendalam mengenai analisis permasalahan.
- c. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk lebih mempertimbangkan waktu pengembalian kuisioner kepada responden, sehingga hasil yang diinginkan akan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan Govindarajan V. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Gaspersz, Vincent. 2001. Total Quality Management. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2014. Metode Penelitian Bisnis. Yogyakarta: BPFE.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. Analisis Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Lestari, Ratna Dewi Herni. 2015. Pengaruh total quality management, system pengukuran kinerja dan system reward terhadap kinerja manajerial di RSUD RAA Soewondo Pati. Skripsi, naskah publikasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Ke Dua. Yogyakarta : Aditya Media.
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Yogyakarta: PT Salemba Empat Patria. Universitas Gajah Mada.
- . 2007. sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M.N. 2005. Manajemen mutu terpadu. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Setyani, Marsalita. 2015. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Pt Perkebunan Nusantara Xii (Persero) Wilayah Ii - Jember). Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Solihin, Ismail. 2009. Pengantar Manajemen. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Stoner, James A.F., et.al., 1995. Management, Sixth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.

Sugiyono. 2012. “Memahami Penelitian Kualitatif”. Bandung: CV. Alfabeta

Tjiptono, fandy dan Anastasya Diana. 2003. Total Quality Managemet, Cetakan Kedua. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

Tjiptono, fandy.1996. Strategi Pemasaran, edisi kedua, Cetakan Pertama. Yogyakarta. Penerbit Andi Offset.

Wibowo, Setyawan. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

———. 2008. System Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

———. 2011. Manajemen kinerja. Jakarta Utara: Rajagrafindo Persada.

Muksyfatul Maulidiyah* Adalah Alumni Fakultas Ekonomi Unisma

Hadi Sunaryo** Adalah Dosen Fakultas Ekonomi Unisma

Afi Rachmat Slamet*** Adalah Dosen Fakultas Ekonomi Unisma

