

**PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP EFEKTIFITAS KINERJA
MANAJERIAL PADA CENTURY HEALTHCARE INDONESIA**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Sarjana
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Pamella Merta Sari

NIM : 2017310452

**UNIVERSITAS HAYAM WURUK PERBANAS
S U R A B A Y A
2022**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

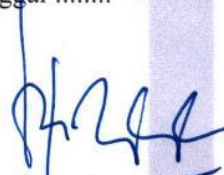
Nama : Pamela Merta Sari
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 16 Agustus 1998
N.I.M : 2017310452
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Program Pendidikan : Sarjana
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Penerapan Total Quality Management Dan Sistem Penghargaan Terhadap Efektifitas Kinerja Manajerial Pada Century Healthcare Indonesia

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

Tanggal : 15-2-2024

g/n



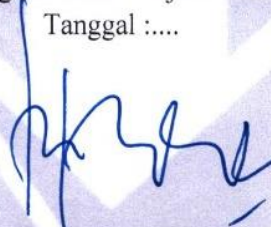
NURUL.

(Dr. Drs. Agus Samekto, Ak., M.Si.)

NIDN : 0716086302

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi

Tanggal :



(Dr. Nurul Hasanah Uswati Dewi, SE., M.Si., CTA)

NIDN : 0716067802

IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND REWARD SYSTEM ON THE EFFECTIVENESS MANAGERIAL PERFORMANCE IN CENTURY HEALTHCARE INDONESIA

Pamella Merta Sari

Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Email : 2017310452@students.perbanas.ac.id /
pamellamertasari45@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effectiveness of managerial performance carried out by Century Healthcare Indonesia by analyzing the Total Quality Management and Reward System that has been implemented by Century Healthcare Pharmacy in Bandung. This study uses a quantitative approach, the data collection technique used is the convenience sampling method by distributing questionnaires to employees who have middle level or equivalent to managers and supervisors. The data analysis technique used in this study using SEM-PLS with SMARTPLS tool. The results showed that the Total Quality Management and Reward System made the managerial performance effectiveness of Century Healthcare Pharmacy improve, but not significantly. The effectiveness of managerial performance at Apotek Century Healthcare can improve significantly due to the application of various other methods, not only from Total Quality Management and Reward System methods.

Keywords: Total Quality Management, Reward System, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Seluruh dunia saat ini tengah memasuki era pandemik COVID-19 sejak tahun 2019, banyak hal perubahan yang sangat signifikan terjadi di seluruh dunia ketika mengalami era pandemik baru seperti sekarang, tak terkecuali di Indonesia. Beberapa faktor dari segi perekonomian maupun non-perekonomian mengubah kebiasaan lamanya dan menambahkan unsur kesehatan yang ketat agar mampu bertahan dari situasi pandemik serta mencegah banyaknya masyarakat Indonesia yang terjangkit virus COVID-19. Era pandemik bisa dikatakan menjadi tantangan utama bagi perusahaan baik manufaktur, dagang/retail, maupun jasa dalam bidang medis dan kesehatan untuk lebih memperhatikan atau bahkan mengubah strategi kinerjanya untuk mampu menjadi penolong utama masyarakat yang membutuhkan berbagai jenis obat dan alat – alat medis lainnya untuk penunjang kesehatan yang kuat.

Suatu produk atau layanan jasa dibuat karena adanya minat orang – orang yang membutuhkan, dan kebutuhan itu berkembang seiring dengan tuntutan mutu penggunaannya, apalagi adanya tuntutan perubahan lingkungan dari lingkup global yang menyebabkan terjadinya perubahan di hampir semua sektor kehidupan, seperti era pandemik sekarang. Adanya keharusan untuk penyesuaian situasi secara global, yang membuat para manajer tidak hanya mengacu pada sistem lokal, nasional, regional, maupun domestik, namun harus mampu bersaing secara internasional. Faktor – faktor tersebut membuat pergerakan seluruh perusahaan baik manufaktur maupun retail/*drugstore* di Indonesia semakin kompetitif baik dari segi kualitas produk maupun dari segi pencapaian mereka untuk mendapat kepercayaan para konsumen.

Sikap perusahaan untuk menghadapi hal ini hanya ada satu, yaitu ikut mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki.

Tercatat secara detail dalam *website* (Fitch Solutions, 2021), yang menyatakan kontribusi apotek dan toko obat secara signifikan mendominasi untuk distribusi obat di Indonesia sebanyak 80%, dan penjabaran 80% meliputi 50% didistribusikan oleh apotek dan 30% didistribusikan oleh toko obat, untuk 20% disalurkan ke rumah sakit beserta klinik. Kontribusi apotek dan toko obat dalam pasar farmasi Indonesia akan selalu menjadi urutan pertama sebagian besar pasar Asia Tenggara selama periode perkiraan dari (Fitch Solutions, 2021). Penjualan obat – obatan di Indonesia memiliki total senilai Rp 110,6 Triliun (USD7,6 B) pada tahun final 2020. Tahun 2025, telah diperkirakan akan semakin meningkat menjadi Rp 176,3 Triliun (USD12,6 B), yang mencerminkan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 9,8% dalam mata uang lokal dan sebesar 10,7%.



Gambar 1
Grafik Perkiraan Pasar Farmasi Versi Fitch Solutions

Dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan yang luas, ilmu pengetahuan, dan teknologi yang lebih canggih agar lebih mudah perusahaan dalam merespon sekaligus membantu konsumen yang saat ini membutuhkan informasi kesehatan yang secara akurat. Selain itu, dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten yang mampu bersaing dalam bidang produksi, jasa, maupun dagang. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan

suatu perusahaan. Dengan menggunakan sistem manajemen yang baik, yang dimana sistem ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaannya melalui kinerja karyawannya. Sistem akuntansi manajemen muncul untuk mempertahankan kinerja perusahaan dalam perubahan lingkungan ekonomi yang membawa kecenderungan utama pada orientasi konsumen, penerapan *Total Quality Management* (TQM), waktu sebagai elemen kompetitif, kemajuan dalam teknologi informasi, kemajuan dalam lingkungan produksi, pertumbuhan industri jasa, dan persaingan global (Hansen, D. R., & Mowen, 2013).

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan untuk perusahaan yang di pimpin. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi, serta kondisi lingkungan yang dinamis dari sudut pandang manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak dilakukan oleh pihak manajemen maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Hasilnya, Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan – perusahaan lainnya.

Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* merupakan kombinasi semua fungsi dari organisasi atau perusahaan ke dalam holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pemahaman dari pelayanan kepuasan pelanggan. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Organisasi yang dimana menggunakan penerapan *Total Quality Management* yang memfokuskan pada layanan jasa serta adanya keterlibatan

tenaga kerja, diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan atau organisasi tersebut.

Selain *Total Quality Management*, faktor lainnya adalah sistem penghargaan. Sistem penghargaan merupakan segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima manajer karena jasa yang disumbangkan untuk perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial yaitu karyawan dapat menerima gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur atau cuti juga dibayar. Sedangkan, dalam bentuk non finansial yaitu karyawan dapat menerima tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Dewi, 208M). Sistem penghargaan yang menarik perhatian manajer akan pentingnya *reward* dibandingkan yang lainnya, *reward* juga meningkatkan motivasi manajer terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu manajer untuk mengalokasikan waktu dan usaha dari manajer (Dewi, 208M).

Motivasi peneliti dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial karena ingin mengulas kembali hasil penelitian terdahulu dengan jenis objek populasi yang lebih beragam, sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda. Latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management

Penemuan dari *International Organization for Standardization* (ISO), *Total Quality Management* adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada

anggota organisasi (sumber daya manusia) dan masyarakat. Tujuan utama *Total Quality Management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai *Total Quality Management*. *Total Quality Management* juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses *Total Quality Management* memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi atau memproses input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

Penjelasan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui mengeleminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Tidak hanya itu, tujuan akhir dari konsep *Total Quality Management* adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau ketidaksempurnaan barang dan jasa yang dihasilkan. *Total Quality Management* memiliki sepuluh karakteristik, yakni:

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Obsesi Terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan berbasis kinerja menurut (Dewi, 208M) merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan sesuai dengan yang

diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut mempekerjakan *knowledge workers*, yaitu tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja karyawan dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja karyawan. Inti dari penjelasan diatas menunjukkan, sistem penghargaan adalah semua bentuk return baik *financial* maupun *non-financial* yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

Umumnya, sistem penghargaan memiliki dua penggolongan, yaitu ekstrinsik dan 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 beberapa teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi terbaik. Sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun yang berupa kompensasi non-moneter.

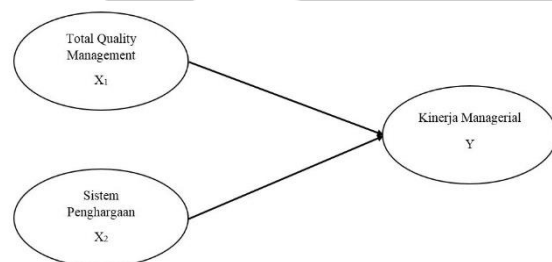
Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa kenaikan gaji, pembagian laba, dan pemberian bonus yang didasarkan pada kinerja karyawan. Kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan berupa asuransi. Kompensasi non-moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada karyawannya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja

manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Kinerja manajerial memiliki delapan dimensi, yakni:

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Pengkoordinasian
4. Evaluasi
5. Pengawasan
6. Pengaturan Staff
7. Negoisasi
8. Perwakilan



Bagan 2
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian digunakan sebagai dasar dan acuan dari sebuah penelitian. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang menggunakan model kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. (Sugiono, 2016) memaparkan metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan, penelitian dalam model kausalitas adalah jenis penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat, sehingga peneliti dapat menyatakan klasifikasi variabel – variabel nya. Umumnya, jenis penelitian ini hubungan sebab-akibat sudah dapat diprediksi oleh peneliti, sehingga peneliti dapat menyatakan klasifikasi variabel bebas dan terikat (Anwar, 2011).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada pada posisi middle dalam *management hierarchy*, tujuan pemilihan populasi ini dikarenakan yang hanya memahami teori Total Quality Management, sistem penghargaan, dan Kinerja Manajerial yang diterapkan dalam Apotek Century Healthcare hanyalah jajaran *middle management*.

Metode sampel dilakukan dengan *Convenience Sampling*. *Convenience Sampling* berarti metode ini memilih sampel dari elemen populasi (orang atau kejadian) yang datanya mudah diperoleh peneliti.

Data dan Metode Pengumpulan Data

Cara mengumpulkan data kuantitatif dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian lapangan. Penelitian lapangan (*Field Research*) adalah data utama dari penelitian ini diperoleh melalui penelitian lapangan, peneliti memperoleh data langsung dari pihak pertama (data primer). Sumber data primer adalah data yang secara langsung diberikan oleh pengumpul data, seperti yang

dijelaskan oleh (Sugiono, 2016). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah daftar pernyataan kuesioner yang akan diisi oleh jajaran manajer dan supervisor dalam PT. Century Healthcare Indonesia yang berada di kota Bandung, Jawa Barat. Kuesioner tersebut sebelumnya sudah memiliki surat perijinan dan penjelasan terkait alasan penyebaran dan pengisian kuesioner yang dibuat oleh peneliti.

Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah divisi *Human Resource* yang berada dalam posisi *Middle Management Hierarchy* PT. Century Healthcare Indonesia, kemudian yang memiliki masa kerja dalam posisi tersebut selama satu hingga lebih dari delapan tahun. Peneliti membuat kriteria sampel demikian bertujuan agar hasil data kuesioner yang dikumpulkan memiliki kualitas yang bersifat otentik dan objektif mengingat sistematis metode *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan dalam organisasi kerja perusahaan hanya diketahui oleh *Top Management Hierarchy* dan *Middle Management Hierarchy*.

Variabel Penelitian

Peneliti menggunakan variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dua variabel, yaitu variabel terikat atau dependent variable (Y) yang terdiri atas kinerja manajerial, serta variabel bebas atau independent variable (X) yang terdiri atas *Total Quality Management* (X₁) dan sistem penghargaan (X₂).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, evaluasi, investigasi, pengawasan dan perwakilan (Narsa, I. Made., & Yuniawati, R. D., 2003). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan tujuh belas butir pertanyaan dengan menggunakan skala interval dengan teknik penilaian dimana angka 1 (Sangat Tidak Baik)

sampai dengan angka 5 (Sangat Baik). Indikator pernyataan kinerja manajerial yaitu kinerja dalam hal perencanaan, mengevaluasi kinerja, menyeleksi dan menilai secara efisien para karyawan, serta menjadi perwakilan perusahaan di kancah *multi-corporate*.

Total Quality Management (X₁)

Total Quality Management dalam penelitian ini adalah filosofi yang menekankan proses (pemanufakturan) secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan ketrampilan, dan mengurangi biaya produksi (Sim, K. L., & Killough, L. N., 1998). *Total Quality Management* juga merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Utamanya, *Total Quality Management* berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Variabel *Total Quality Management* ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik *Total Quality Management* di lingkungan perusahaannya. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan empat puluh satu butir pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala interval (interval scale) 5 poin dari Sangat Tidak Setuju (STS) (1), Tidak Setuju (TS) (2), Netral (N) (3), Setuju (S) (4) sampai Sangat Setuju (SS) (5).

Indikator pernyataan Total Quality Management yaitu fokus pada pelanggan, cara mempertahankan atau meningkatkan kualitas lingkungan kerja, seberapa dekat manajer dengan karyawannya maupun antar tim, komitmen sesama manajer dan karyawan dalam jangka panjang, seberapa peduli dan perhatian manajer dengan aspirasi bawahan, dan pendidikan pelatihan apa saja yang sudah dilakukan manajer perusahaan untuk karyawannya.

Sistem Penghargaan (X₂)

Sistem penghargaan (*reward*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pendapat mereka adanya *reward* diluar

kewajiban (gaji dan tunjangan) beserta cara kemampuan perusahaan dalam menerapkan metode *reward*. Pengukuran variabel Sistem Penghargaan dilakukan dengan sembilan butir pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala interval (*interval scale*) 5 poin dari Sangat Tidak Setuju (STS) (1), Tidak Setuju (TS) (2), Netral (N) (3), Setuju (S) (4) sampai Sangat Setuju (SS) (5). Indikator pernyataan sistem penghargaan yakni seberapa antusias manajer dengan prestasi karyawan, cara manajer mengatur kompensasi karyawan secara adil, cara manajer mengatasi karyawan yang keberatan dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, dan pendapat manajer tentang aturan kompensasi atau *reward* yang sudah ditentukan dan diberlakukan di perusahaan.

Instrumen Penelitian

Peneliti menggunakan instrumen penelitian dengan kuesioner. Variabel yang diukur dalam kuesioner meliputi gender, masa kerja dalam jabatan *middle management hierarchy*, seberapa pentingnya manajer perusahaan menerapkan variabel bebas sebagai metode utama dalam sistematis organisasi perusahaan, dan sukses tidaknya goals perusahaan ketika menerapkan variabel bebas dalam organisasi karyawan perusahaan. Kuesioner menggunakan skala interval dengan alternatif lima jawaban. Alasan peneliti menaruh opsi “netral” dalam kuesioner dikarenakan peneliti masih menghargai karyawan yang masih membatasi situasi organisasi perusahaan baik untuk di publikasi maupun yang harus di rahasiakan, mengingat sensitivitas penerapan dari variabel bebas yang seharusnya tidak di publikasi secara mendalam.

Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu data observasi konsumen. Suatu data observasi testimoni konsumen dikatakan valid jika komentar yang diutarakan konsumen mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh testimoni tersebut (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu keabsahan data testimoni yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan Warp SEM-PLS dalam teknik analisa data. SEM-PLS yang merupakan singkatan dari *Structural Equation Modelling – Partial Last Square* adalah alat determinasi faktor yang kuat dan dapat diterapkan pada semua skala data, yang memiliki asumsi yang sedikit dan tidak memerlukan sampel yang besar. Selain untuk mengonfirmasi teori, SEM-PLS dapat digunakan untuk membangun hubungan tanpa landasan teori atau untuk menguji ide. Teknik analisa yang dilakukan dalam metode SEM-PLS yaitu analisa *outer model* dan analisa *inner model*.

Outer Model

Analisa *Outer Model* adalah untuk memastikan pengukuran yang digunakan telah sesuai untuk dijadikan sebagai pengukuran yang valid dan reliabel. Indikator – indikator yang ada dalam penelitian ini telah disetujui dalam analisis *outer model* untuk membuat lebih spesifik hubungan antar variabel. Maksudnya, analisa *outer model* digunakan untuk pengukuran dalam uji validasi dan uji reliabilitas.

Indikator – indikator dalam analisa *outer model* untuk uji validasi yaitu uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent Validity* adalah teknik untuk menunjukkan bahwa responden dapat memahami pertanyaan pada setiap variabel laten dalam suatu penelitian dengan cara yang sama seperti yang dimaksudkan oleh peneliti. *Convergent validity* dapat diterima pada nilai loading factors sebesar $\geq 0,5$. *Discriminant validity* adalah untuk mengukur seberapa berbeda variabel laten atau konstruk dari konstruk lain, jika setiap nilai indikator factor loading yang mengukur variabel selalu lebih tinggi dari nilai indikator *loading factor* yang mengukur variabel lain, maka *discriminant validity* sudah terpenuhi. Analisa *outer model* untuk uji reliabilitas hanya memiliki cara yaitu peneliti menggunakan metode statistik

Cronbach Alpha dengan signifikansi yang digunakan sebesar $> 0,70$ dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $> 0,70$ maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *cronbach alpha* dari suatu variabel $< 0,70$ maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, I., & Latan, 2015).

Inner Model

Hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif digambarkan dengan analisis *inner model* yang juga dikenal sebagai *inner relation*, *structural model*, dan *substansif theory*. Pendekatan SEM-PLS digunakan untuk menganalisis inner model dalam penelitian ini, sehingga tidak diperlukan asumsi parametrik untuk melihat keterkaitan antar variabel laten (Effendi, 2017).

Nilai *R-Square* atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk – konstruk eksogen secara serentak. Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1 (Effendi, 2017).

Kemudian, *Q-Square test* dalam PLS digunakan untuk *predictive relevancy* dalam model konstruksi. Pada penilaian *goodness of fit* bisa diketahui melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *R-Square* maka model dikatakan semakin fit dengan data.

Selanjutnya dilakukan uji multikolinieritas, pada uji multikolinieritas digunakan besaran, yaitu VIF (*Variance Inflation Factor*) atau faktor inflasi ragam. VIF digunakan sebagai kriteria untuk mendeteksi multikolinieritas pada regresi linier yang melibatkan lebih dari dua variabel bebas (Sriningsih, 2018).

Setelah itu, koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Terakhir, untuk uji hipotesis (β , γ , λ) dilakukan dengan

resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan dengan ketentuan H_1 diterima jika $P \text{ value} < 0,05$ atau nilai $\beta > 1,976$.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Gambaran Subjek Penelitian

Gambaran subyek penelitian yang peneliti jabarkan secara garis besar yakni dari perusahaan yang akan peneliti jadikan sebagai sampel utama. Populasi yang akan peneliti gunakan, yaitu Apotek Century Healthcare yang berada di cabang Bandung dengan sebanyak 45 populasi. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu menyebarkan kuesioner online yang diberikan secara langsung kepada responden yang sudah peneliti tentukan.

Kuesioner di edarkan dari tanggal 20 Januari 2022 hingga 30 Januari 2022. Total kuesioner yang disebarkan sebanyak tiga kuesioner dengan rincian kuesioner *Total Quality Management* sebanyak 41 butir pertanyaan, kuesioner Sistem Penghargaan sebanyak 9 pertanyaan, serta kuesioner Kinerja Manajerial sebanyak 17 butir pertanyaan. Dari ketiga kuesioner dengan total 67 butir pertanyaan yang disebarkan, 67 butir pertanyaan (100%) diterima kembali, dan dari 67 (100%) yang diterima sebanyak 67 (100%) dapat diolah. Sampel pada penelitian ini kemudian dipilih menggunakan metode *Conveince Sampling*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan yang dilakukan Apotek Century Healthcare sudah dilakukan dengan maksimal atau belum maksimal sehingga membuat efektivitas kinerja manajerial dari Apotek Century Healthcare meningkat atau meningkat secara signifikan.

Analisis Deskriptif

Data yang telah terkumpul dari kuesioner yang telah disebarkan, ditabulasi dengan tujuan sebagai alat analisis data. Hasil tabulasi kemudian diolah menggunakan program Microsoft Excel Office versi 2019 yang menghasilkan deskriptif statistik variabel penelitian, yaitu dari Kinerja

Manajerial, Total Quality Management, dan Sistem Penghargaan. Acuan untuk menentukan nilai responden yaitu dilihat dari rata – rata tengah dengan ketentuan skala likert yang digunakan peneliti, yaitu dari urutan Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5). Cara untuk menentukan jawaban terhadap keseluruhan pernyataan untuk mengkategorikan rata – rata dari responden, menggunakan rumus interval kelas sebagai berikut:

Kelas Interval

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi}-\text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Perhitungan ini dapat digunakan sebagai acuan nilai kategori rata – rata responden. Interval kategori penilaian responden dijelaskan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Penilaian Kategori Interval

Skala	Kategori
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Tidak Setuju
$2,61 \leq x \leq 3,40$	Netral
$3,41 \leq x \leq 4,20$	Setuju
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Sangat Setuju

1. Kinerja Manajerial

Definisi dari Kinerja Manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Kinerja Manajerial merupakan variabel dependen (eksogen) yang memiliki 17 item pertanyaan yang dibagi per karakteristik yaitu Kinerja Perencanaan, Kinerja Investigasi, Kinerja Pengkoordinasian, Kinerja Evaluasi, Kinerja Pengawasan, Kinerja Pengaturan Bawahan, Kinerja Negoisasi dan Kinerja Perwakilan. Rata – rata jawaban responden terhadap variabel Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Analisis Deskriptif Kinerja Manajerial

Indikator Variabel	Skor					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
KM 1	0	0	7	25	13	45	4,13	Setuju
KM 2	0	0	8	24	13	45	4,11	Setuju
KM 3	0	0	9	22	14	45	4,11	Setuju
KM 4	0	0	9	24	12	45	4,07	Setuju
KM 5	0	0	12	20	13	45	4,02	Setuju
KM 6	0	0	11	17	17	45	4,13	Setuju
KM 7	0	0	10	21	14	45	4,09	Setuju
KM 8	0	2	12	18	13	45	3,93	Setuju
Rata – Rata Keseluruhan							4,07	SETUJU

Berdasarkan Tabel 2, menunjukkan hasil dari uji statistik deskriptif untuk masing – masing variabel yang digunakan. Hasil rata – rata untuk keseluruhan pernyataan variabel

Kinerja Manajerial yaitu sebesar 4,07 yang berarti rata – rata responden dalam mengisi pernyataan variabel Kinerja Manajerial dengan jawaban “Setuju”.

2. Total Quality Management

Analisis data tanggapan responden terhadap variabel *Total Quality Management* dijelaskan dengan 10 karakteristik (Fokus Pada Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendekeatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Secara berkesinambungan

Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, Adanya Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan) kemudian dikumpulkan menjadi satu sebanyak 41 pernyataan. Rata – rata jawaban responden terhadap variabel *Total Quality Management* adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Analisis Deskriptif Total Quality Management

Indikator Variabel	Skor					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
TQM 1	0	0	7	22	16	45	4,20	Setuju
TQM 2	0	1	9	19	17	45	4,22	Setuju
TQM 3	0	0	6	22	17	45	4,24	Setuju
TQM 4	0	0	9	22	14	45	4,11	Setuju
TQM 5	0	0	7	24	14	45	4,16	Setuju
TQM 6	0	0	9	22	14	45	4,11	Setuju
TQM 7	0	1	11	20	15	45	4,22	Setuju
TQM 8	0	0	8	23	14	45	4,13	Setuju
TQM 9	0	0	7	25	16	45	4,47	Setuju
TQM 10	0	0	10	22	16	45	4,40	Setuju
Rata – Rata Keseluruhan							4,22	SETUJU

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan hasil dari uji statistik deskriptif untuk masing – masing indikator variabel yang digunakan. Hasil rata – rata untuk keseluruhan pernyataan *Total*

Quality Management yaitu sebesar 4,22 yang berarti rata – rata responden dalam mengisi kuesioner Total Quality Management dengan jawaban “Setuju”.

3. Sistem Penghargaan

Analisis data tanggapan responden terhadap variabel Sistem Penghargaan (*reward*)

dijelaskan dengan 9 butir pernyataan yang ditunjukkan dalam tabel 4 berikut

Tabel 4
Analisis Deskriptif Sistem Penghargaan

Indikator Variabel	Skor					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
SP 1	0	0	11	24	10	45	3,98	Setuju
SP 2	0	0	10	26	9	45	3,98	Setuju
SP 3	0	1	11	23	10	45	3,93	Setuju
SP 4	0	0	9	25	11	45	4,04	Setuju
SP 5	0	0	11	26	8	45	3,93	Setuju
SP 6	0	0	13	22	10	45	3,93	Setuju
SP 7	0	0	13	26	6	45	3,84	Setuju
SP 8	0	2	11	24	8	45	3,84	Setuju
SP 9	0	0	15	21	9	45	3,87	Setuju
Rata – Rata Keseluruhan							3,93	SETUJU

Berdasarkan Tabel 4, menunjukkan hasil dari uji statistik deskriptif untuk masing – masing indikator variabel yang digunakan. Hasil rata – rata untuk keseluruhan pernyataan

Sistem Penghargaan yaitu sebesar 3,93 yang berarti rata – rata keseluruhan tanggapan responden terhadap penerapan Sistem Penghargaan adalah dengan menjawab “Setuju”.

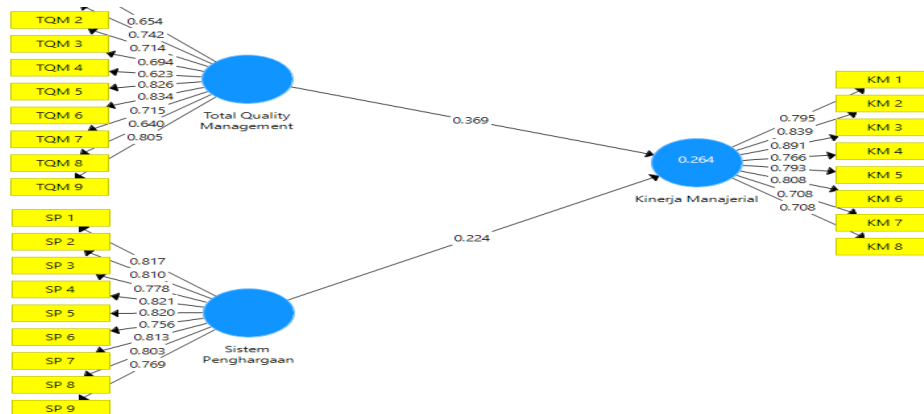
Analisis Statistik

Analisa data yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan untuk pembuktian hipotesis yang dibuat oleh peneliti. Aplikasi yang digunakan adalah SmartPLS 7.0. Analisa data dengan PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reabilitas model, sedangkan inner model dilakukan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dan melihat uji pengaruh dengan melihat t-statistic atau bootstrapping.

1. Measurement Evaluation (Outer Model)

Langkah pertama yang dilakukan oleh aplikasi SmartPLS adalah evaluasi outer model, yaitu dengan menguji spesifikasi atau persyaratan hubungan antar variabel laten dengan indikator yang bersifat reflektif. Gambar dibawah ini adalah model persamaan struktural yang digunakan oleh aplikasi program SmartPLS 7.0 dengan berbagai asumsi dan persyaratan sebelumnya sekaligus menggambarkan pembuktian seluruh hipotesis yang dianjurkan dalam penelitian ini. Hasil dari analisis yang didapat adalah sebagai berikut:

Gambar 1
Model Analisis Data Outer Model



a. Convergent Validity

Covergent validity adalah metode yang digunakan untuk mengukur variabel dengan menggunakan indikator – indikator variabel yang berasal dari banyaknya sampel data dan kuesioner yang dibagikan, kemudian hasil data dari indikator – indikator tersebut akan di hapus bila adanya ketidakvalidan atau nominalnya dibawah 0.7 tersebut,

agar nominal data yang diatas 0.7 semakin valid. Cara mengetahui nominal dari indikator – indikator variabel yang muncul, bisa di lihat dalam menu Outer Loadings di SmartPLS, dan berikut tabel nominal indikator – indikator variabel yang peneliti telah seleksi:

Tabel 5
Hasil Uji Convergent Validity

Variabel Laten	Indikator	X1	X2	Y	P-Value
Total Quality Management	TQM 2	0,714			< 0,001
	TQM 5	0,826			< 0,001
	TQM 6	0,834			< 0,001
	TQM 7	0,715			< 0,001
	TQM 9	0,805			< 0,001
	TQM 10	0,742			< 0,001
Sistem Penghargaan	SP 1		0,817		< 0,001
	SP 2		0,810		< 0,001
	SP 3		0,778		< 0,001
	SP 4		0,821		< 0,001
	SP 5		0,820		< 0,001
	SP 6		0,756		< 0,001
	SP 7		0,813		< 0,001
	SP 8		0,803		< 0,001
	SP 9		0,769		< 0,001
Kinerja Manajerial	KM 1			0,795	< 0,001
	KM 2			0,839	< 0,001
	KM 3			0,891	< 0,001
	KM 4			0,766	< 0,001
	KM 5			0,793	< 0,001
	KM 6			0,808	< 0,001

	KM 7			0,708	< 0,001
	KM 8			0,708	< 0,001

Ada sebanyak empat indikator variabel yang dikeluarkan dalam hasil uji Convergent Validity dikarenakan mempunyai nilai loading factor <0.7, semuanya dari indikator TQM (X1). Mulai dari TQM 1 sebesar 0.654, TQM 3 sebesar 0.694, TQM 4 sebesar 0.623, dan TQM 8 sebesar 0.640. Penghapusan indikator dilakukan agar data yang dihasilkan

sesuai dengan referensi peneliti terdahulu. Setelah melakukan seleksi dengan penghapusan indikator – indikator variabel yang kurang dari 0.7, variabel di uji kembali dengan melihat hasil data dari Average Variance Extracted (AVE). Caranya, tinggal klik menu “Construct Reability and Validity” yang hasilnya dalam tabel berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Average Variance Extracted

Indikator Variabel	AVE
TQM (X1)	0,625
SP (X2)	0,638
KM (Y)	0,530

Diketahui jika ketentuan AVE yaitu harus memiliki nominal > 0.5, dan hasil data peneliti menunjukkan bahwa semua variabel

diatas 0.5, yang artinya baik variabel eksogen dan endogen dinilai sudah bersifat validitas.

b. Discriminant Validity

Discriminant Validity sendiri memiliki tujuan untuk melihat nilai kolerasi antara indikator variabel dengan variabelnya dan untuk melihat indikator variabel dengan variabel lainnya.

Cara untuk melihat hasil tersebut dengan memilih menu Discriminant Validity dan memilih tool Fornell Larcker Criterion/HTMT dan Cross Loading. Hasil dari uji tersbut dapat dilihat berikut ini:

Tabel 7
Hasil Uji Fornell Larcker Criterion/HTMT

Keterangan	X1	X2	Y
X1	0,790		
X2	0,398	0,799	
Y	0,475	0,472	0,728

Berdasarkan tabel diatas, nominal yang paling besar adalah nominal dimana indikator variabel bertemu dengan variabel

Itu sendiri. Artinya hasil data tersebut sudah valid sesuai ketentuan yang ada.

Tabel 7
 Hasil Uji Cross Loading

Indikator Variabel	Y	X2	X1
KM 1	0,795	0,315	0,479
KM 2	0,839	0,443	0,382
KM 3	0,891	0,340	0,340
KM 4	0,766	0,355	0,313
KM 5	0,793	0,246	0,308
KM 6	0,808	0,296	0,388
KM 7	0,708	0,213	0,364
KM 8	0,708	0,269	0,389
SP 1	0,471	0,817	0,451
SP 2	0,319	0,810	0,470
SP 3	0,166	0,778	0,325
SP 4	0,307	0,821	0,299
SP 5	0,249	0,820	0,370
SP 6	0,273	0,761	0,368
SP 7	0,340	0,813	0,411
SP 8	0,295	0,803	0,319
SP 9	0,276	0,769	0,311

TQM 2	0,410	0,365	0,714
TQM 5	0,251	0,491	0,826
TQM 6	0,364	0,208	0,834
TQM 7	0,273	0,400	0,715
TQM 9	0,380	0,581	0,805
TQM 10	0,414	0,314	0,742

Setelah memahami tabel diatas, akan terlihat jika hasil kolerasi antar variabel dengan

indikatornya memiliki nominal paling besar daripada korelasi indikator variabel dengan variabel lain.

c. Uji Reabilitas

Adanya uji validitas tak jauh juga dengan adanya uji reabilitas. Uji reabilitas dalam menggunakan teknik PLS, hanya menggunakan Composite Reability dan Cronbach's Alpha saja.

Ketentuannya, setiap nominal yang didapat oleh Composite Reability dan Cronbach's Alpha sama – sama harus diatas 0.7. jika terdapat salah satu nominal < 0.7, maka data tersebut dianggap tidak bersifat reabilitas.

Tabel 8
Hasil Uji Composite Reability & Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reability	Cronbach's Alpha
TQM (X1)	0,930	0,901
SP (X2)	0,941	0,930
KM (Y)	0,918	0,913

Berdasarkan tabel diatas, keduanya memiliki nominal diatas 0.7, yang artinya data – data tersebut bersifat secara nyata dalam observasinya.

Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrument yang digunakan tinggi.

2. Pengujian Model Struktural

Model struktural dalam PLS akan di evaluasi dengan melihat nilai R^2 untuk variabel dependen dan nilai coeficient path (jalur koefisien) untuk variabel independen

yang kemudian dinilai signifikansinya dari faktor nilai menggunakan bootstraping dan t-statistic.

a. R-Square

R square dalam penelitian ini menghasilkan data sebesar 0.264. R Square juga memiliki perhitungannya, yakni:

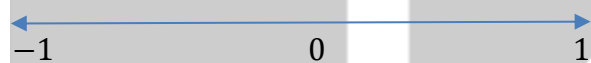
$$0,264 \times 100 = 26\%$$

$$100\% - 26\% = 74\%$$

Penjabaran untuk perhitungan R square yaitu, 100% adalah total keseluruhan efektifitas kinerja manajerial dan 26% adalah hasil kontribusi *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan untuk bisa meningkatkan efektifitas kinerja manajerial. Jika dikurangkan, maka memiliki hasil 74%, yang artinya bahwa ada komponen - komponen lagi yang lebih mendukung peningkatan efektifitas kinerja manajerial daripada *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan.

b. Jalur Koefisien (Path Coefficient)

Koefisien jalur sendiri memiliki tujuan, yaitu melihat korelasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen lebih condong ke positive atau negatif, dengan memiliki aturan sebagai berikut:



Hasil data koefisien jalur dari *Total Quality Management* ke Kinerja Manajerial yaitu sebesar 0,369 dan dari Sistem Penghargaan ke Kinerja Manajerial sebesar 0.224, dan nominal keduanya mengarah diantara angka 0 dan 1. Artinya, bahwa *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan memiliki korelasi terhadap Kinerja Manajerial secara positif.

c. Predictive Relevance (Q-Square)

Predictive Relevance atau yang lebih dikenal dengan *Q-Square* dan/atau *Q2*, merupakan penentuan dari suatu penelitian apakah model observasinya sempurna atau tidak sempurna. Cara menentukannya melalui hasil nominal yang akan muncul, jika angkanya memiliki nominal diatas 0, maka observasi penelitian sempurna.(Hair, 2019). Berikut hasil yang tertera dalam SmartPLS:

Tabel 8
Hasil Uji Q-Square

Q Square	Q2
Kinerja Manajerial	0,145

Q square hanya menampilkan data yang berasal dari variabel indogen atau variabel dependen, terlihat bahwa hasilnya sebesar 0.145 yang artinya nominal tersebut diatas 0 dan hasil observasi dalam penelitian ini dianggap telah sempurna sesuai data perhitungan dari SmartPLS.

d. Multikolinieritas (VIF)

Asumsi atau syarat dari uji Multikolinieritas menggunakan VIF adalah jika nilai VIF < 5 artinya tidak terjadi kolinieritas antar konstruk. Sebaliknya, jika nilai VIF > 5 artinya terjadi kolinieritas antar konstruk sesuai yang dikatakan oleh (Hair, 2011).

Tabel 9
Hasil Uji VIF

Indikator Variabel	KM (Y)
TQM (X ₁)	1,287
SP (X ₂)	1,287

Hasil dari nilai VIF menunjukkan bahwa indikator variabel bebas dengan indikator variabel terikat, tidak terjadi kolinieritas antar konstruk.

e. Bootstrapping (T-Statistic)

Diketahui jika cara mengukur nilai bootstrapping yaitu nominalnya harus dibawah 0.05, dengan memiliki tujuan mengukur seberapa signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen atau memiliki arti apakah penerapan *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan mampu meningkatkan efektifitas Kinerja Manajerial secara signifikan atau tidak signifikan. Cara mengetahui nilai nominalnya, terdapat menu Calculating dalam *workplace* SmartPLS dan terdapat pilihan untuk menghitung bootstrapping.

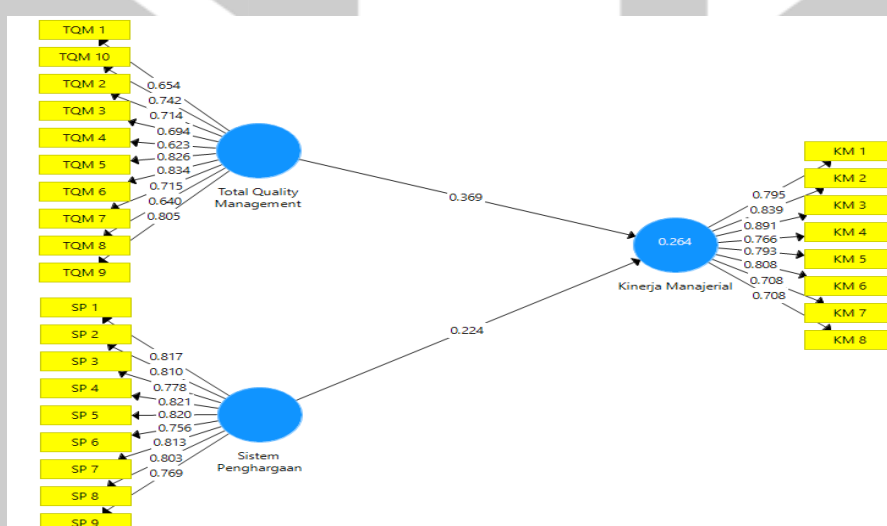
Tabel 10
Hasil Uji Bootstrapping

Keterangan	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistic	P Values
X1 (TQM) => Y (KM)	0,369	0,427	0,178	2,073	0,039
X2 (SP) => Y (KM)	0,306	0,320	0,186	1651	0,099

Hasil yang dijabarkan dalam tabel dan gambar diatas, P value untuk *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan memiliki nominal dibawah 0.05, hal itu menunjukkan bahwa semua variabel eksogen tidak mempengaruhi secara signifikan

Total Quality Management dan Sistem Penghargaan tidak menjadi faktor peningkatan yang signifikan terhadap efektifitas Kinerja Manajerial.

Gambar 2
Bootstrapping Diagram



Pembahasan

1. Penerapan Total Quality Management terhadap Efektifitas Kinerja Manajerial

Total Quality Management sendiri merupakan metode yang paling ringkas dan detail dalam *memanage* suatu perusahaan agar mampu mengendalikan serta meningkatkan kinerja manajerial yang sesuai dengan keinginan dan tujuan awal perusahaan tersebut didirikan. Hasil yang dipaparkan dalam uji Bootstrapping, penerapan Total Quality Management hanya memiliki P value sebesar **0,039** terhadap efektifitas Kinerja Manajerial dalam perusahaan Apotek Century Healthcare terhadap variabel endogen, atau dengan arti

Lain bahwa kriteria dalam penentuan signifikansi suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yakni P value harus dibawah 0,05. Artinya, peningkatan yang secara signifikan untuk efektifitas Kinerja Manajerial perusahaan Apotek Century Healthcare sudah terjadi berkat penerapan *Total Quality Management* ke seluruh *store* di Kota Bandung. Terdapat bukti lain yang mendukung pernyataan ini, yakni dari hasil data Jalur Koefisien yang menunjukkan bahwa kontribusi penerapan Total Quality Management dan Sistem Penghargaan hanya sebesar 26% untuk bisa meningkatkan efektifitas Kinerja Manajerial dalam Apotek Century Healthcare. Faktor ini bisa terjadi

dikarenakan, dalam masa pandemik seperti sekarang perusahaan farmasi seperti Apotek Century Healthcare, tidak terlalu mengandalkan strategi penerapan *Total Quality Management*, melainkan lebih mengutamakan dalam proses produksinya agar lebih menghasilkan produk kesehatan yang lebih banyak untuk bisa memenuhi kebutuhan kesehatan para konsumennya.

Sesuai dengan teori kontijensi juga yang dimana jika diterapkan dalam akuntansi manajemen, mampu mendeskripsikan suatu kerangka pikir untuk mengidentifikasi variabel kontijensi yang paling krusial dan untuk menilai dampak dalam sistem pengendaliannya (Otley, 1980), layaknya *Total Quality Management* yang mampu membantu variabel – variabel kontijensi lain yang paling krusial yang sudah diterapkan dalam Century Healthcare Indonesia agar lebih maksimal dalam hal strategi maupun dari segi penerapannya, seperti metode “6 Sigma” dan “Pengukuran Kinerja Karyawan” yang sering berkaitan kemudian pengembangan penerapannya juga dibantu dengan metode *Total Quality Management* yang digunakan juga oleh perusahaan Century Healthcare Indonesia.

2. Penerapan Sistem Penghargaan terhadap Efektifitas Kinerja Manajerial

Sistem Penghargaan akan selalu diterapkan dalam perusahaan maupun organisasi agar lebih mudah memberikan suasana yang lebih semangat dan harmonis. Tidak harus dalam bentuk materiil yang merupakan kewajiban perusahaan, tetapi memberikan apresiasi terhadap karyawan ketika telah mencapai target perusahaan maupun memberikan motivasi atau hal yang tidak terduga dengan memberikan cuti liburan adalah bentuk dari sistem penghargaan. Hasil yang dihitung dengan metode Bootstrapping untuk melihat apakah penerapan Sistem Penghargaan mampu meningkatkan efektifitas Kinerja Manajerial kepada perusahaan Apotek Century Healthcare, sebesar **0.099**. Seperti yang peneliti jelaskan sebelumnya, jika nilai nominal P value harus dibawah 0,05 agar bisa mendapat hasil saling

signifikan. Artinya, penerapan Sistem Penghargaan tidak menjadi faktor utama atau menjadi strategi bagi Apotek Century Healthcare meningkatkan efektifitas Kinerja Manajerial secara signifikan. Pernyataan ini didukung oleh hasil data dari Koefisien Jalur yang menunjukkan bahwa hanya 13% Sistem Penghargaan berkontribusi dalam peningkatan efektifitas Kinerja Manajerial pada Apotek Century Healthcare.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan landasan teori kontijensi yang menjelaskan bahwa suatu fungsi kesesuaian antara sistem lingkungan dimana suatu organisasi tersebut beroperasi seperti yang di jelaskan oleh (Otley, 1980). Artinya, penerapan sistem penghargaan di perusahaan Century Healthcare Indonesia tidak menyesuaikan atau tidak mengembangkan cara penerapan sistem penghargaan terhadap karyawannya, dengan kata lain perusahaan hanya memberi kompensasi utama sesuai ketentuan UU Ketenagakerjaan kepada karyawan tetapi tidak untuk hal – hal lain seperti memberi pujian, motivasi, atau *treatment* lainnya kepada karyawan yang telah maksimal dalam bekerja.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan untuk penerapan *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, dan efektifitas Kinerja Manajerial, terdapat beberapa kesimpulan yang peneliti dapatkan, yaitu pertama *Total Quality Management* memiliki dampak yang positive terhadap Kinerja Manajerial serta penerapan *Total Quality Management* mampu meningkatkan efektifitas Kinerja Manajerial. Kedua, Sistem Penghargaan memiliki dampak yang kurang positive terhadap Kinerja Manajerial sehingga, tidak meningkatkan yang secara signifikan terhadap efektifitas Kinerja Manajerial pada Apotek Century Healthcare.

Keterbatasan

Kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen sebesar 26%, sehingga masih ada peluang variabel lain

yang dijadikan Apotek Century Healthcare sebagai komponen untuk meningkatkan keefektifan Kinerja Manajerial oleh Apotek Century Healthcare

Saran

Peneliti selanjutnya yang akan menjadikan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen, diharapkan untuk memadukan variabel independen selain *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan, karena masih banyak komponen – komponen untuk meningkatkan secara signifikan efektifitas Kinerja Manajerial yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Peneliti selanjutnya diharapkan meneliti dan lebih mengeksplor beberapa perusahaan tidak hanya dari bidang farmasi maupun bidang FMCG, bisa dari bidang migas yang jarang terjadi dalam konsep penelitian Kinerja Manajerial, agar lebih mengetahui sistem organisasi serta Kinerja Manajerial yang diterapkan pada perusahaan semua bidang.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar, S. (2011). Sanusi, A. (2011). Metodologi Penelitian Bisnis, Salemba Empat. Jakarta Selatan. *Metodologi Penelitian Bisnis*.
- Dewi, I. R. (2018). PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (REWARD) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1(2), 61–70.
<http://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/72>
- Effendi, M. B. (2017). Environmental Performance Analysis of Mining Companies in Indonesia with SEM-PLS. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 45–49.
<https://doi.org/10.18178/joams.6.1.45-49>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit UNDIP.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Managerial Accounting* (8 ed.). Salemba Empat.
- Narsa, I. Made., & Yuniawati, R. D. (2003). PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(1), 18–34.
<https://doi.org/10.9744/jak.5.1.pp.18-34>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Sim, K. L., & Killough, L. N. (1998). The performance effects of complementarities between manufacturing practices and management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 325.
- Solutions, F. (2021). *Downside Risks To The High Pharmaceutical Sales Growth Outlook In Indonesia*. Fitch Solutions.
https://www.fitchsolutions.com/pharma-healthcare/downside-risks-high-pharmaceutical-sales-growth-outlook-indonesia-18-10-2021?fSWebArticleValidation=true&mk_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAGCc

S9bSQvWumikdbfJLUJ-
RPQhi7f1VW5had6CxJ-
171BvU1Vy4xkj8O7ALUIstnu6uSYA0
M3U

Sriningsih, M., Hatidja, D., & Prang, J. D.
(2018). Penanganan Multikolinearitas
Dengan Menggunakan Analisis Regresi
Komponen Utama Pada Kasus Impor
Beras Di Provinsi Sulut. *Jurnal Ilmiah
Sains*, 18(1), 18.
<https://doi.org/10.35799/jis.18.1.2018.19396>

Sugiono. (2016). *Metode Penelitian
Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*
(Nomor April).