

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. "X" DI SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Jurusan Akuntansi**



Oleh :

**EKA AYU KUSUMA**

**2012310500**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

**2016**

**PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Eka Ayu Kusuma  
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 16 Mei 1994  
N.I.M : 2012310500  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT "X" di Surabaya.

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 2016

Co. Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 26 September 2016

(Triana Mayasari, S.E, Ak, M.Si, CA)

(Dewi Murdiawati, S.E., MM)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Tanggal : 26 September 2016

(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., QIA., CPSAK)

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN  
KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. "X" DI SURABAYA**

**Eka Ayu Kususma**

STIE Perbanas Surabaya

Email : [2012310500@students.perbanas.ac.id](mailto:2012310500@students.perbanas.ac.id)

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

**ABSTRACT**

*Total Quality Management is a system that aims to improve the quality of products continuously and oriented to customer satisfaction by involving all employees in the company. Companies also need management accounting systems that are used to motivate the personnel with the aim of maximizing the welfare of the personnel. This purpose of this study was to determine whether there is influence of Total Quality Management, system performance measurement and reward systems on managerial performance at PT. "X" in Surabaya either partially or simultaneously. The population in this study involving middle and lower-level managers at PT. "X" in Surabaya. The method in this study using purposive sampling method to obtain 35 respondents. The results in this study showed that simultaneous variable Total Quality Management, system performance measurement and reward system does not significantly affect managerial performance while partial indicates that the variable Total Quality Management not significantly affect managerial performance, the performance measurement system do not significantly on managerial performance and reward systems significantly influence managerial performance.*

**Key words :** *Total Quality Management, Performance measurement system, Reward Systems, Managerial Performance.*

**PENDAHULUAN**

Era globalisasi saat ini banyak perusahaan mengalami persaingan dalam industri bisnis, dimana persaingan tersebut dapat memberikan dampak baik langsung maupun tidak langsung. Beberapa usaha bisnis diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan strategi perusahaan sehingga dapat meningkatkan produk

dan jasa yang memiliki kualitas produk terbaik. Perusahaan semestinya melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan menggunakan teknik *Total Quality Management*, seperti halnya yang dilakukan oleh perusahaan lain yang telah menerapkan dalam melaksanakan kinerja perusahaan. beberapa perusahaan telah menjalankan *Total Quality Management* dan sistem akuntansi

manajemen yang terdiri dari sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial namun ada pula yang belum mampu meningkatkan kinerja perusahaan. tujuan utama untuk menerapkan *Total Quality Management* diharapkan dapat memberikan keuntungan dan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

*Total Quality Management* merupakan suatu mekanisme yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk secara terus menerus (Rovila, 2014). *Total Quality Management* merupakan paradigma untuk menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui beberapa kriteria yang ada dalam *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002).

Kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang tidak hanya untuk mengembangkan strategi perusahaan tetapi lebih penting adalah perusahaan dapat merancang sistem serta proses yang dapat memberikan energi kepada seluruh personel baik karyawan dan para manajer untuk dapat melaksanakan strategi secara efektif dan efisien. permasalahan yang dihadapi bahwa kinerja manajerial rendah disebabkan oleh keuntungan manajerial terhadap gagalnya sistem akuntansi manajemen perusahaan dalam menentukan sasaran yang diharapkan perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu dari sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen sangat penting digunakan untuk mengevaluasi perencanaan masa depan perusahaan. Suatu sistem merupakan suatu cara yang bersifat repetitif untuk dapat melaksanakan aktivitas organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja serta bertujuan untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan (I Made, 2003 dalam Aditya Hermawan, 2014).

Sistem penghargaan merupakan suatu sistem yang digunakan perusahaan untuk memberikan apresiasi atas hasil kinerja yang telah diberikan para personel kepada perusahaan. Sistem penghargaan yang berbasis kinerja mendorong para personel untuk memotivasi agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Sistem penghargaan juga dapat memberikan dua manfaat, yaitu memberikan motivasi dan memberikan informasi bagi perusahaan serta para personel (Mulyadi dan Jhony, 2001:188).

PT. "X" merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam memproduksi kapal. Fenomena pada PT. "X" meluncurkan dua kapal perang yakni kapal perusak kawal rudal dan kapal perang strategic sealift vessel, perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan serta memuaskan konsumen dengan

meluncurkan dua kapal tersebut dan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan strategi perusahaan (Kompas.com).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mempersiapkan pensiun dini secara nasional agar mengurangi pengeluaran dan pembengkakan pada perusahaan. program tersebut awalnya hanya sekedar konsep dari kementerian keuangan yang bertujuan serta berguna untuk menghemat biaya karyawan yang membengkak dikarenakan besarnya gaji dan tunjangan karyawan setiap bulan (detik.com).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuni dan Erna (2013) memperoleh hasil bahwa secara parsial *Total Quality Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan serta sistem penghargaan berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, Amir dan Linda (2013) yang memperoleh hasil secara parsial *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil yang ditemukan terdapat perbedaan pada beberapa penelitian terdahulu serta fenomena yang terjadi pada PT. "X" . peneliti

bermaksud untuk menguji kembali apakah *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan atau tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial jika yang menjadi objek penelitian adalah pada PT. "X" di Surabaya yang merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang memproduksi alat pertahanan.

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### **Teori Keagenan**

Teori Keagenan (Agency Terori) merupakan suatu teori yang digunakan untuk menghubungkan kerja sama antara pemilik perusahaan dengan manajemen perusahaan. Pemilik perusahaan memberikan wewenang kepada manajemen perusahaan untuk mengatur dan mengkoordinir organisasi yang ada di perusahaan. Pemilik perusahaan hanya menginginkan kenaikan investasi perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas produk perusahaan sedangkan manajemen perusahaan menginginkan kompensasi seperti bonus, insentif, kenaikan gaji, tunjangan asuransi dan lain-lain atas prestasi kerjanya (Jansen dan Mackling, 1976 dalam Amalia dan I Made, 2013).

### **Total Quality Management**

*Total Quality Management* merupakan mekanisme yang digunakan perusahaan untuk melakukan pendekatan manajemen pada suatu perusahaan atau organisasi yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas

partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan. Tujuan utama dari *Total Quality Management* adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang diharapkan perusahaan. penerapan *Total Quality Management* diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial perusahaan, selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis karena tujuan *Total Quality Management* yaitu terus menerus meningkatkan kualitas produk serta dapat mencegah kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan. merupakan sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya. Karakteristik dari *Total Quality Management* terdiri dari 10 karakteristik, prinsip utama dari *Total Quality Management*, manfaat dari *Total Quality Management* yaitu meningkatkan moral kepada para personel, menurunkan biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan dan lain lain.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi para personel khususnya manajer agar bekerja lebih baik karena prestasi kerja para personel sangat diperlukan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja mekanisme yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan dalam mencapai strategi perusahaan atau organisasi. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja yaitu mengurangi perilaku yang tidak

sesuai dengan standar perusahaan untuk mendorong perilaku karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan, para personel termotivasi agar tidak lalai dalam mencapai strategi dan tujuan organisasi serta mematuhi standar perilaku yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Manfaat dari sistem pengukuran kinerja adalah membantu dalam pengambilan keputusan yang berhubungan erat dengan karyawan, mempersiapkan umpan balik bagi staf, mempersiapkan distribusi penghargaan bagi karyawan. Mengidentifikasi kinerja karyawan melalui beberapa kegiatan meliputi kebutuhan pelatihan, menyediakan kriteria seleksi, pengembangan karyawan dan evaluasi program pelatihan.

### **Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan merupakan salah satu sistem pengendalian manajemen suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Sistem penghargaan merupakan suatu sistem dimana perusahaan memberikan kontribusi atau kompensasi terhadap kinerja personel dalam organisasi atas hasil kinerjanya (Wibowo, 2007:348). Sistem penghargaan merupakan alat pengendalian yang paling penting digunakan oleh perusahaan agar dapat memotivasi kinerja personel baik kinerja manajerial maupun kinerja karyawan untuk mencapai

tujuan perusahaan dan perilaku personel yang sesuai dengan harapan perusahaan (Mulyadi dan Jhony, 2001:352).

Tujuan dari sistem penghargaan terdiri dari empat tujuan yaitu mendapatkan personel yang memiliki kualitas terbaik, mempertahankan karyawan yang ada, saling menghargai perilaku antar sesama karyawan, menaati peraturan yang ada di dalam organisasi. Manfaat dari sistem penghargaan yaitu memotivasi para personel agar mengubah kecenderungan dari semangat untuk memuaskan kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi kepentingan organisasi atau perusahaan. Jenis penghargaan ada dua yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik (Mulyadi dan Setyawan, 2001:355).

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja Manajerial merupakan kinerja para personel dalam kegiatan manajerial yang dapat di ukur melalui delapan dimensi kinerja personel. Performance merupakan hasil dari kinerja yang telah dicapai oleh beberapa individu atau sekelompok organisasi, hasil kinerja tersenut harus sesuai dengan tugas, tanggung jawab serta wewenang yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Mulyadi (2007:159) berpendapat, kinerja merupakan satu gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan, melaksanakan misi, sasaran, mencapai visi suatu organisasi atau perusahaan. Delapan dimensi kinerja personel dalam kinerja manajerial terdiri dari perencanaan, investigasi,

pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan. Kinerja manajerial diharapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan atau organisasi.

### **Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial**

Bagi perusahaan, manajer merupakan salah satu yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai strategi serta tujuan perusahaan. sebaliknya dalam penerapan *Total Quality Management* diharapkan dapat memperbaiki kualitas produk secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang diinginkan perusahaan. *Total Quality Management* merupakan variabel penting yang mempengaruhi perilaku personel dalam lingkungan kerjanya. Artinya semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan, akhirnya kemungkinan untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan akan semakin tinggi pula.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hermawan, Mahmud dan Linda mendefinisikan hasil bahwa *Total Quality Management* dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut Hipotesis 1 : *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengukur hasil kerja para personel dan diharapkan dalam sistem pengukuran kinerja dapat memotivasi kinerja manajerial untuk dapat melaksanakan strategi perusahaan. Semakin tinggi sistem pengukuran kinerja diharapkan kinerja manajerial akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya, Amir dan Agustina bahwa seluruh manajer termotivasi dengan adanya sistem pengukuran kinerja perusahaan kinerja di perusahaan yang mendorong para manajer bekerja lebih baik karena prestasi kerja personel sangat dibutuhkan untuk meningkatkan perusahaan. Hasil penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

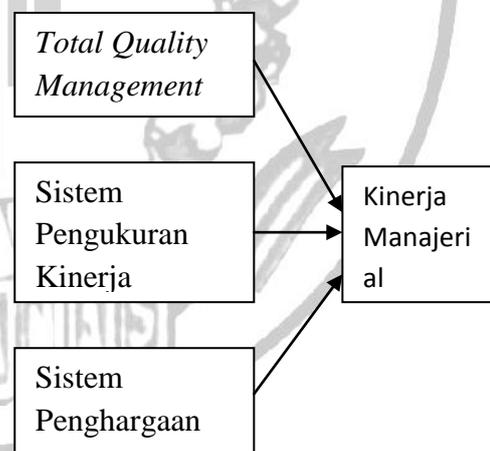
Hipotesis 2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**

Para personel akan lebih meningkatkan kinerja apabila adanya sistem penghargaan pada perusahaan. Sistem penghargaan merupakan salah satu sistem pengendalian manajemen yang memberikan imbalan atau kompensasi kepada para personel yang telah memberikan

prestasi kerja mereka terhadap perusahaan dengan cara melakukan setiap tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada para personel dalam mencapai tujuan serta strategi perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh para personel. Kedua besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan personel. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi maka para personel akan merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan dengan hasil imbalan yang didapatkannya. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.



**Gambar 1**

### **Kerangka Pemikiran**

### **Metode Penelitian**

### **Klasifikasi Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para personel pada PT. "X" di Surabaya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yakni untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yaitu: para personel pada PT. "X" di Surabaya.

### **Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari jawaban para responden terhadap kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### ***Total Quality Management***

Menurut Rovila, (2014: 50-51) *Total Quality Management* merupakan suatu mekanisme yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara melakukan perbaikan secara terus menerus dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Total Quality Management* menurut Hermawan, Amir dan Linda (2014) yaitu terdiri dari 7 karakteristik dari *Total Quality Management* yaitu fokus terhadap pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan.

#### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem Pengukuran Kinerja merupakan suatu sistem untuk

pengisian kuisioner. Diharapkan dengan penyebaran kuisioner dapat diperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei dan validitas yang setinggi mungkin.

### **Variabel Penelitian**

Variabel independen pada penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, sedangkan variabel dependen menggunakan Kinerja Manajerial.

mewujudkan strategi perusahaan dengan memberikan informasi kepada manajer mengenai kualitas produk serta memotivasi para personel untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai sasaran dan strategi perusahaan. Indikator yang digunakan dalam menilai sistem pengukuran kinerja (Mulyadi, 2007). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert serta instrumen penelitian dari sistem pengukuran kinerja yaitu (1) meningkatkan kinerja manajer, (2) menilai kinerja, (3) penilaian yang berbobot, (4) penentuan penghargaan, (5) sistem pengukuran kinerja dapat dilakukan secara berkala, (6) evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

### **Sistem Penghargaan**

Sistem Penghargaan merupakan suatu sistem yang didapatkan oleh para personel atas prestasi kerja personel yang sesuai dengan strategi dan standar yang ditentukan oleh perusahaan dengan memberikan kompensasi berupa

financial maupun non finansial. Indikator untuk menilai sistem penghargaan atas kinerja personel dalam perusahaan (Wibowo, 2011:362). Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala likert, berupa skor atau nilai satu sampai empat. Indikator dari sistem penghargaan oleh (Ristauliu, 2013) terdiri dari (1) pentingnya penghargaan bagi manajer, (2) memenuhi kebutuhan hidup, (3) bobot pekerjaan, (4) jam kerja, (5) penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi, (6) frekuensi penerapan sistem penghargaan.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial merupakan sebagai hasil dari kinerja personel yang telah melaksanakan tugas yang sesuai dengan harapan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam menilai kinerja manajerial menurut Mahoney (1963) dalam Aditya, Amir dan Linda (2013). Indikator kinerja manajerial sebagai berikut : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, staf, organisasi, perwalian.

### **Alat Analisis**

Untuk menguji hubungan antara Variabel *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja dan Sistem Penghrgagan terhadap Kinerja Manajerial digunakan model regresi linier berganda. Alasan dipilihnya model regresi linier berganda karena untuk menguji pengaruh beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai profil sampel yang dipilih, seperti jenis kelamin, pendidikan terakhir responden, usia responden, dan lama bekerja, jabatan responden di perusahaan tersebut.

## **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan melalui pengumpulan jawaban dari para responden, maka dapat diperoleh mengenai gambaran objek dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pengukuran variabel menggunakan ukuran dengan skala 4 poin yaitu skala pengukuran 1 sampai 4. Untuk dapat menentukan nilai rata-rata dari masing-masing responden terhadap beberapa item pertanyaan maka dapat dilakukan dengan menggunakan cara menjumlahkan nilai jawaban tersebut dibagi dengan masing-masing jumlah item atau indicator dalam setiap variabel. Sementara untuk dapat mempermudah penilaian maka dibuat kategori penilaian dimana menurut Supranto (2008:74) penentuan intervalnya dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

Jumlah kelas

$$= \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Dari hasil perhitungan interval kelas di atas, dengan adanya hasil sebesar 0,75 maka dapat diketahui nilai indeks dari masing-masing responden akan dimasukkan berdasarkan kategori-kategori yang telah ditetapkan. Dari hasil tersebut maka akan terinterpretasi nilai indeks sebagai berikut:

**TABEL 1**  
**Kategori mean dari variabel-variabel penelitian**

Interval	Kategori	Nilai
$3,25 < \text{mean} \leq 4,00$	SS	4
$2,50 < \text{mean} \leq 3,25$	S	3
$1,75 < \text{mean} \leq 2,50$	TS	2
$1,00 < \text{mean} \leq 1,75$	STS	1

Sumber: Lampiran data diolah

**a. Deskripsi Variabel Kinerja Manajerial**

**TABEL 2**  
**Deskriptif Tanggapan Variabel Kinerja Manajerial**

Pertanyaan	Mean	Std Dev
Y.1	2.74	0.74
Y.2	2.54	0.70
Y.3	3.17	0.62
Y.4	2.57	0.78
Y.5	2.71	0.79
Y.6	3.26	0.66
Y.7	2.51	0.89
Y.8	2.46	0.82
Y.9	2.46	0.78
Y.10	3.03	0.86
Y.11	2.43	0.74
Y.12	2.31	0.72
Rata-rata	2.68	0.76

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui secara keseluruhan rata-rata yang dihasilkan variabel kinerja manajerial sebesar 2.68 dan standar

deviasi sebesar 0.76 pada kategori setuju yang artinya responden menilai bahwa kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya.

**b. Deskriptif Variabel Total Quality Management**

**TABEL 3**  
**Deskriptif Tanggapan Variabel TQM**

Pertanyaan	Mean	Std Dev
X1.1	3.17	0.78
X1.2	2.83	0.66
X1.3	1.77	0.77
X1.4	3.43	0.61
X1.5	3.09	0.82
X1.6	2.17	0.66
X1.7	2.94	0.64
X1.8	2.37	0.73
X1.9	2.06	0.68
X1.10	2.94	0.59
X1.11	3.14	0.55
X1.12	1.97	0.75
X1.13	1.86	0.60
X1.14	3.09	0.56
Rata-rata	2.63	0.67

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui secara keseluruhan rata-rata yang dihasilkan variabel *Total Quality Management* sebesar 2.63 dan standar deviasi sebesar 0.67 pada kategori setuju yang artinya responden menilai bahwa *Total Quality Management* pada PT. "X" di Surabaya adalah tinggi.

**c. Deskriptif Variabel Sistem Pengukuran Kinerja**

**TABEL 4**  
**Deskriptif Tanggapan Variabel Sistem Pengukuran kinerja**

Pertanyaan	Mean	Std Dev
X2.1	2.94	0.59
X2.2	3.03	0.51
X2.3	2.29	0.79
X2.4	2.23	0.81
X2.5	3.31	0.72
X2.6	2.97	0.62

X2.7	3.00	0.69
X2.8	2.26	0.82
X2.9	2.89	0.72
Rata-rata	2.77	0.70

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui secara keseluruhan rata-rata yang dihasilkan variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 2.77 dan standar deviasi sebesar 0.70 pada kategori setuju yang artinya Responden menilai bahwa sistem pengukuran kinerja pada PT. "X" di Surabaya adalah tinggi.

**d. Deskriptif Variabel Sistem Penghargaan**

**TABEL 5**  
**Deskriptif Tanggapan Variabel Sistem Penghargaan**

Pertanyaan	Mean	Std Dev
X3.1	3.31	0.47
X3.2	2.94	0.76
X3.3	2.34	0.68
X3.4	2.91	0.61
X3.5	3.14	0.43
X3.6	3.09	0.56
X3.7	2.17	0.71
X3.8	2.77	0.69
X3.9	2.23	0.84
Rata-rata	0.77	0.64

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui secara keseluruhan rata-rata yang dihasilkan variabel sistem penghargaan sebesar 2.77 dan standar deviasi sebesar 0.64 pada kategori setuju yang artinya responden menilai bahwa Sistem penghargaan pada PT. "X" di Surabaya adalah tinggi.

**Analisis Statistik**

**a. Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

Pengujian validitas ini dilakukan dengan mengkorelasikan nilai item pada setiap butir pertanyaan dengan nilai total. Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing item pertanyaan yang membentuk suatu variabel penelitian. Mengukur validitas di dalam penelitian ini digunakan korelasi *pearson* dengan kriteria jika korelasi *pearson* antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menghasilkan nilai signifikansi  $\leq 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ), maka item pertanyaan tersebut bisa dikatakan valid. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program SPSS. Berikut adalah hasil dari pengujian validitas pada penelitian ini:

**TABEL 6**  
**HASIL UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN**

Item	r-hasil	sig-r	Kesimpulan
X1.1	0,608	0,000	Valid
X1.2	0,549	0,001	Valid
X1.3	0,608	0,000	Valid
X1.4	0,375	0,026	Valid
X1.5	0,498	0,002	Valid
X1.6	0,568	0,000	Valid
X1.7	0,546	0,001	Valid
X1.8	0,446	0,007	Valid
X1.9	0,624	0,000	Valid

X1.10	0,547	0,001	Valid
X1.11	0,608	0,000	Valid
X1.12	0,798	0,000	Valid
X1.13	0,574	0,000	Valid
X1.14	0,549	0,001	Valid
X2.1	0,650	0,000	Valid
X2.2	0,396	0,019	Valid
X2.3	0,668	0,000	Valid
X2.4	0,521	0,001	Valid
X2.5	0,650	0,000	Valid
X2.6	0,650	0,000	Valid
X2.7	0,364	0,032	Valid
X2.8	0,693	0,000	Valid
X2.9	0,415	0,013	Valid
X3.1	0,547	0,001	Valid
X3.2	0,559	0,000	Valid
X3.3	0,687	0,000	Valid
X3.4	0,559	0,000	Valid
X3.5	0,541	0,001	Valid
X3.6	0,440	0,008	Valid
X3.7	0,547	0,001	Valid
X3.8	0,422	0,012	Valid
X3.9	0,397	0,018	Valid
Y.1	0,649	0,000	Valid
Y.2	0,630	0,000	Valid
Y.3	0,630	0,000	Valid
Y.4	0,859	0,000	Valid
Y.5	0,761	0,000	Valid
Y.6	0,630	0,000	Valid
Y.7	0,393	0,020	Valid
Y.8	0,673	0,000	Valid
Y.9	0,543	0,001	Valid
Y.10	0,630	0,000	Valid
Y.11	0,776	0,000	Valid
Y.12	0,582	0,000	Valid

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui hasil dari analisis uji valditas.Dari hasil analisis yang telah dilakukan tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel yaitu variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid. Hal ini dapat ditunjukkan dari hasil masing-masing variabel yang nilainya  $> 0,05$

**TABEL 7**  
**HASIL UJI RELIABILITAS SAMPEL**  
**PENELITIAN**

Variabel	r Alpha	Kesimpulan
TQM	0,831	Reliabel
SPK	0,800	Reliabel
SP	0,736	Reliabel
KM	0,834	Reliabel

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan dari hasil uji relaibilitas yang telah dilakukan menunjukkan

nilai cronbach alpha untuk masing – masing variabel diatas nilai 0,60 dengan jumlah kasus tiga puluh lima responden. Hal ini berarti bahwa jawaban responden terhadap pertanyaan adalah reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas Residual

**TABEL 8**  
**UJI NORMALITAS DATA**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.91430437
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.087
	Negative	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.580
Asymp. Sig. (2-tailed)		.889

Sumber: Hasil SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai kolmogorov smirnov sebesar 0,580 dengan signifikansi (probabilitas 0,889). Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

**TABEL 9**  
**UJI MULTIKOLINEARITAS**

Model	Tolerance	VIF
Constant		
TQM	0,776	1,289
SPK	0,784	1,275
SP	0,725	1,379

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10 maka dapat dikatakan bahwa data tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas.

#### c. Uji Heterokedastisitas

**Tabel 10**  
**UJI HETEROKEDASTISITAS**

Model	T	Sig
Constant	.223	.825
TQM	.534	.597
SPK	-.511	.613
SP	.007	.994

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi pada pengujian heterokedastisitas memperoleh hasil lebih dari 0,05 yang artinya data tersebut tidak terjadi heterokedastisitas karena nilai sig lebih dari 0,05.

#### d. Uji Autokorelasi

**TABEL 11**  
**UJI AUTOKORELASI DATA**

Model	R	Adj. R Square	DW
1.	.477	.152	2.425

Sumber : Hasil SPSS

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa data tersebut tidak terjadi autokorelasi baik autokorelasi positif ataupun autokorelasi negatif.

#### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan sebanyak dua kali. Uji yang pertama yaitu menggunakan uji signifikansi simultan (Uji F) dan selanjutnya adalah menggunakan uji signifikansi parameter individual (uji t). Uji signifikansi simultan (uji F) digunakan untuk menguji suatu model penelitian dengan cara mengetahui apakah variabel Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem

penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya. Hasil uji signifikansi simultan (uji F) dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

**TABEL 9  
HASIL UJI F**

Model	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28.277	3.036	.044 <sup>a</sup>
Residual	9.315		
Total			

Sumber: Hasil SPSS

Hasil Anova atau F test menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 3.036 dengan tingkat signifikansi 0.044 dibawah 0.05, maka model regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa variabel Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya.

#### Nilai R-Square

**TABEL 10  
HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI**

Model	R	R Square
1	.477 <sup>a</sup>	.227

Sumber: Hasil SPSS

Dari hasil analisis regresi linier berganda sebagaimana dijelaskan pada tabel tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa R hitung

yang menunjukkan hubungan atau korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah 0,477 yang artinya bahwa tingkat hubungan atau korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat dapat dinilai kuat. Penilaian kuat atau lemahnya suatu nilai korelasi didasarkan dengan menggunakan parameter nilai korelasi yang dapat dikatakan kuat apabila nilai  $R_{xy} > 0,05$ . Kemudian untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui melalui nilai Adjusted R-Square = 0,227. Hal ini berarti 22,7% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sedangkan untuk sisanya ( $100\% - 22,7\% = 77,3\%$ ) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model artinya masih banyak faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebesar 77,3%.

**TABEL 11  
HASIL UJI T (PARSIAL)**

Model	T	Sig.
(Constant)	1.592	.122
TQM	.911	.369
SPK	2.593	.014
SP	-1.053	.300

Sumber: Hasil SPSS

#### **Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian variabel Total Quality Management terhadap kinerja manajerial menunjukkan

bahwa variabel Total Quality Management tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata terendah pada pernyataan “pendidikan dan pelatihan tidak memotivasi untuk mengembangkan ide baru”. Hal ini menandakan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang dilakukan serta diterapkan oleh perusahaan. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Narsa Mintje (2013) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya, Amir dan Linda (2014) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi untuk sistem pengukuran kinerja terdapat pada pernyataan “para personel merasa tidak kesulitan untuk meraih target kerja yang diharapkan perusahaan”. Hal ini menandakan bahwa semua personel bertanggungjawab terhadap masing-masing pekerjaan yang diberikan perusahaan terhadap dirinya. Jadi hasil pengujian ini dapat

disimpulkan bahwa semakin sistem pengukuran kinerja dapat dilakukan secara adil dan transparan maka akan semakin meningkatkan kinerja personel dalam perusahaan. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renata, A. Y (2013) yang memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan.

#### **Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian variabel sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan memperoleh hasil bahwa secara parsial sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata terendah untuk sistem penghargaan pada pernyataan “kontribusi perusahaan tidak sesuai dengan penghargaan yang diterima”. Hal ini menandakan bahwa kurangnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para personel yang telah memberikan kontribusi untuk perusahaan sehingga imbal balik yang diberikan perusahaan kepada kinerja personel kurang seimbang dengan kontribusi yang telah personel berikan kepada perusahaan. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi, I. R (2013) memperoleh hasil bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN**

Berdasarkan teknik analisis data yang telah digunakan dalam penelitian ini hanya ada satu variabel yaitu sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. sedangkan dua variabel yang terdiri dari sistem penghargaan dan *Total Quality Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya. Maka dengan demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain (1) kendala dalam pencatatan data responden untuk mengisi kuesioner yang sesuai dengan kriteria pengisian kuesioner (2) Responden dalam penelitian ini hanya pada manajer tingkat menengah dan bawah dalam perusahaan, (3) Fokus penelitian ini hanya pada kinerja manajerial.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian maka saran yang dapat diberikan untuk perusahaan agar kedepannya lebih memperhatikan para personel agar para personel lebih memahami TQM secara keseluruhan sehingga TQM dapat dijadikan faktor utama untuk meningkatkan kinerja manajerial. sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada perusahaan sudah dilakukan secara efektif sehingga kedepannya diharapkan sistem pengukuran kinerja dapat di pertahankan atau lebih ditingkatkan lagi. Sistem penghargaan diharapkan kedepannya dapat dilakukan secara efektif dalam pemberian kompensasi sesuai dengan kontribusi yang telah personel

berikan kepada perusahaan agar lebih memotivasi para personel untuk mengutamakan kepentingan perusahaan atau organisasi dibantingkan dengan kepentingan pribadi.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Adang, Y.S.P., & Hernawati.E (2013). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 3(1).
- Ayunita, P.R (2013). Pengaruh TQM Terhadap Kinerja manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada perusahaan Manufaktur di Semarang) diterbitkan oleh Google Scholar.
- Brah, S.A., & Ying Lim, H (2006) *The Effects of teknologi and Total Quality Management on the performance of logistics companies, Internasional Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3), 192-209.
- Dewi, I.R. (2013). Pengaruh Penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan

- (Reward) terhadap kinerja manajerial (Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi). *Jurnal Akuntansi*, 1(1).
- Dian Berka. A.S. (2015). Pengaruh penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (Studi pada bank Jatim Cabang Bojonegoro- Jawa Timur). skripsi sarjana tak diterbitkan. STIE Perbanas Surabaya.
- Emor, G., Tinaggon. J & Tirayoh, V.Z. (2014). Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3).
- Fandy Tjiptono. (2001). *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Yogyakarta. Penerbit Andi.
- Ghozali, Imam. (2005), “ Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS 19,” Edisi 3. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gasperz, Vincent. (2002). *Total Quality Manajemen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Umum.
- Halim, Abdul. 2000. Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Revisi : Penerbit Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hansen, Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*, Jilid I, Edisi ke empat. Surabaya : Penerbit Erlangga.
- Hiras Pasaribu. (2009). Pengaruh Komitmen, Presepsi dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 11, No.2, November, Hal: 65-75.
- Hermawan, A., Mahmud, A., & Agustina, L. (2014). Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja dan Sistem penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*, 3(1).
- Kumentas, C.N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Pos Indonesia. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Kuncoro, Mujadad. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

- Kurnianingsih, R. (2003). Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management*. Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, SNA III, Hal 227-246.
- M.N. Nasution. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Mintje, N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Mulyadi, Setyawan. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Narsa, I.M & Yuniawati, R.D. (2004). Pengaruh interaksi antara Total Quality Management dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 5(1). pp-18.
- Raisa Shoffiani Jusuf. 2013. Analisis Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan reward terhadap kinerja manajerial. *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3 Juni, Hal: 634-644.
- Ratuliu Debora. 2013. Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Google Scholar.
- Rovila El Maghviroh. 2014. *Bahan Ajar — Sistem Pengendalian Manajemen*. Surabaya: Penerbit STIE Perbanas Surabaya.
- Senatrio. 2008. Analisis pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan sistem penghargaan dan penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Diterbitkan Google scholar.
- Sianipar, R.D. (2013). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*, 1(3).

- Simamora, Henry. 2006. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat. diterbitkan. STIE Perbanas Surabaya.
- [Http: //www.kompas.com//](http://www.kompas.com//)
- STIE Perbanas Surabaya. 2015. Buku Pedoman Penulisan dan Penilaian Skripsi. [Http: //Financial.detik.com//](http://Financial.detik.com//)
- Sulijaya, F., & Bangun, N. 2015. Pengaruh Total Quality Management, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Sekar Bumi tbk. Jurnal Akuntansi, 19(3).
- Tjiptono, Diana. 2003. Total Quality Management. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Waluyo, H., & Pudjo Musmedi, D. 2015. Pengaruh TQM terhadap Kualitas Produk pada CV. Dua Singa. Diterbitkan Google Scholar.
- Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Yudi Kristianto. 2010. Pengaruh Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam di Surabaya. Skripsi Sarjana tak