

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PRODUK REKREASI (KIDS FUN)

Iman Niyati

Abstract

The company's competition in the global market causes intense competition among companies. The company must manage the business effectively and efficiently through improved performance, in addition to improving the quality of products and services. The problem formulation of this research is how Total Quality Management influence, performance measurement system and reward system to managerial performance.

The data used in this study is the primary data in the form of questionnaires. Respondents used in this research are managerial level employees of PT. Produk Rekreasi (Kids Fun), with a sample of about 50 respondents. Data analysis used in this research is multiple linear regression analysis.

The result shows that Total Quality Management and performance measurement system have an effect on managerial performance. This is shown from the data processing with the result of a significant number, meaning the hypothesis of Total Quality Management and performance measurement system is accepted. While the reward system has no effect on managerial performance. This is shown from the processed data with the result of a number that is not significant.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), Performance Measurement System, Reward System and Managerial Performance*

Abstrak

Persaingan perusahaan di pasar global menyebabkan persaingan yang ketat antar perusahaan. Perusahaan harus mengelola bisnis secara efektif dan efisien melalui peningkatan kinerja, disamping peningkatan kualitas produk dan jasa. Rumusan masalah dari penelitian ini bagaimana pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan level manajerial dari PT. Produk Rekreasi (Kids Fun), dengan sampel sekitar 50 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis menunjukkan *Total Quality Management* dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dari olahan data dengan hasil berupa angka yang signifikan, artinya hipotesis *Total Quality Management* dan sistem pengukuran kinerja diterima. Sedangkan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dari olahan data dengan hasil berupa angka yang tidak signifikan.

Kata kunci : *Total Quality Management (TQM), sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis. Produk dan jasa yang dihasilkan hanya akan dipilih oleh konsumen jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari pesaing. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang ditawarkan. Kondisi inilah yang pada akhirnya menuntut para pelaku bisnis

termasuk para manajer untuk meningkatkan kinerjanya meliputi kemampuan dalam hal perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah (Ristauli, 2013).

Menurut Intan (2013) kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak – pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif

dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan untuk perusahaan yang dipimpin. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan – perusahaan lainnya (Intan, 2013).

Perusahaan dapat berhasil melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan kompetitif merupakan salah satu keberhasilan manajemen. Tugas utama dari para pemimpin dan manajer puncak adalah secara berkelanjutan melakukan perbaikan, dimana memerlukan dukungan secara penuh dari pihak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya secara bersama-sama (Anggraeni, 2010). Perusahaan dalam hal ini perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hal ini yang mendasari pemikiran akan perlunya menggunakan suatu *Total Quality Management* (TQM), karena *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didisain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen (Purnama, 2006). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) juga tidak lepas dari penilaian kinerja karyawan. Perusahaan membutuhkan sebuah sistem untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dengan berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan (Raisa, 2013). Penerapan *Total Quality Management* yang

tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, dan manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran (Intan, 2013).

Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajer dan karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, standart – standart kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya (Raisa, 2013). Penerapan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering melakukan pengukuran kinerja pada karyawan maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawan, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Selain *Total Quality Management* (TQM) dan sistem pengukuran kinerja, faktor lain yang tidak kalah pentingnya 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 tetapi 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 (Nastiti, 2013). Sistem penghargaan dapat menarik perhatian manajer dan memberi informasi atau mengingatkan manajer akan pentingnya reward dibandingkan dengan yang lain, reward juga meningkatkan motivasi manajer terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu manajer untuk mengalokasikan waktu dan usaha manajer (Intan, 2013).

PT.Produk Rekreasi (Kids Fun) merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa rekreasi untuk anak – anak dan keluarga. Dibangun sejak tahun 1997, perusahaan ini mulai resmi beroperasi sejak tanggal 22 Januari 1998. PT.Produk Rekreasi membangun sebuah taman rekreasi

anak dan keluarga diatas tanah seluas 5 (lima) hektar dan sedang melakukan perluasan lahan sebesar 5000 m². Perluasan tersebut dilakukan untuk pembangunan wahana baru. Selain tempat rekreasi yang berada di Jl.Wonosari KM 10 Yogyakarta, Kids Fun juga memiliki 26 *Family Entertainment center* (outlet) yang tersebar di DIY, Jawa Tengah dan Jawa Barat. Adapun konsep PT.Produk Rekreasi (Kids Fun) sebagai perusahaan yang sangat memperhatikan konsumennya, memperhatikan kepuasan pelanggan dengan konsep keselamatan, harga terjangkau, dan hiburan.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Menurut Nastiti (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan *Total Quality Manajemen* (TQM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Raisa (2013) melakukan penelitian dan menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Cynthia (2013) dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Motivasi penulis dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial karena terjadi inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Tinjauan Pustaka

Teori Kontijensi

Menurut Hariadi (2002) akuntansi manajemen merupakan identifikasi,

pengukuran, pengumpulan, analisis, pencatatan, interpretasi, dan pelaporan kejadian – kejadian ekonomi suatu badan usaha yang dimaksudkan agar manajemen dapat menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk – bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontijensi dalam metode penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem akuntansi manajemen *fit* dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior. Menurut Hariadi (2002) akuntansi manajemen merupakan identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, pencatatan, interpretasi, dan pelaporan kejadian – kejadian ekonomi suatu badan usaha yang dimaksudkan agar manajemen dapat menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk – bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontijensi dalam metode penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel pemoderasi

yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem akuntansi manajemen *fit* dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior.

Total Quality Management (TQM)

Menurut Fandy (2002) TQM adalah paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan dalam memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi – organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan (Handoko, 2007). Menurut Robert dan Vijay (2011) sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Sistem Penghargaan

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan keperusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Adapun indikator – indikator yang mempengaruhi antara lain, penghargaan yang diberikan memenuhi

kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manajer atau karyawan yang bersangkutan (Nastiti, 2013).

Kinerja Manajerial

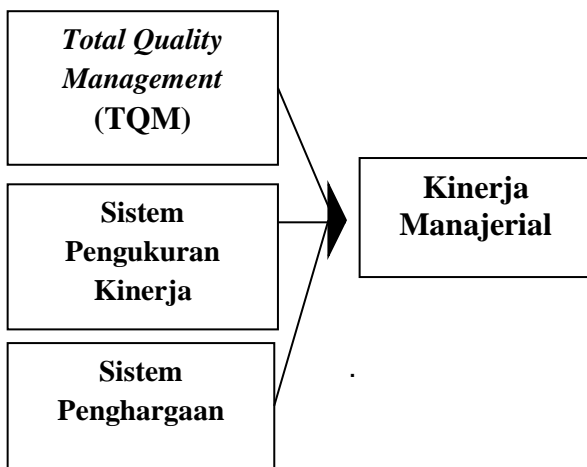
Menurut Mulyadi dan Johny (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan/program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan. prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Menurut Mulyadi dan Johny (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan/program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan. prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Kerangka Berpikir

Pada Penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja manajerial, sedangkan variabel independen

adalah *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Adapun kerangka konseptual penelitian ini terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

Perumusan Hipotesis

1. Hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dan Kinerja Manajerial

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan. posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. *Total Quality Management* membutuhkan

perubahan dasar falsafah dari setiap orang dalam perusahaan, terutama manajemen (Intan, 2013).

H_1 : *Total Quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan karyawan atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus - menerus dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan (Restauli, 2013).

H_2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3. Hubungan antara Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial

Penghargaan (*Reward*) dapat menarik perhatian manajer Kids Fun dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi manajer Kids Fun terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu manajer mengalokasikan waktu dan usaha. Usaha manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterima. Jika manajer memperoleh kepuasan terhadap yang diterimanya, maka dengan adanya sistem *reward* kinerja manajerial akan meningkat dan akan berusaha bekerja lebih baik guna mendapatkan *reward* yang dijanjikan oleh perusahaan. Maka dapat

disimpulkan bahwa dengan adanya sistem reward maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial secara positif.

H₃ : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa rekreasi untuk anak – anak dan keluarga. Waktu penelitian dilakukan bulan Mei 2017 sampai dengan bulan Agustus 2017 untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Tempat penelitian ialah perusahaan PT.Produk Rekreasi (Kids Fun) dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan kepada responden.

Metode Penentuan Subjek

Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer dan supervisor. Sampel penelitian yang diambil adalah berdasarkan kriteria-kriteria berikut:

1. Manajer yang minimal telah bekerja selama 1 tahun, dengan alasan bahwa manajer tersebut memegang kendali atas semua keputusan dalam pencapaian tujuan perusahaan pada PT. Produk Rekreasi (KIDS FUN).
2. Karyawan staff dengan level terendah supervisor yang minimal telah bekerja selama 1 tahun dan berhubungan langsung dengan kinerja manajerial pada PT. Produk Rekreasi (KIDS FUN).

Variabel/Objek Penelitian

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel independen
Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *Total Quality Management* (X1), sistem pengukuran kinerja (X2), dan sistem penghargaan (X3).
2. Variabel dependen
Menurut Indriantoro dan Supomo (2013) variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja manajerial (Y).

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu kuesioner dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan kepada responden yang nantinya akan diberi nilai atau scoring. Kuesioner tersebut diberikan atau dibagikan kepada pihak yang berkepentingan yang secara langsung berhubungan dengan masalah yang diteliti dengan batas waktu yang ditetapkan oleh peneliti (Nastiti, 2013).

Teknik Analisis Data

Uji Kualitas Data

Data ini merupakan data primer maka uji kualitas data penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas :

a. Uji Validitas

Uji validitas yaitu digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil pengujian validitas dapat diketahui dari tingkat signifikan yang diperoleh indikator pada variabel *Total Quality Management* (TQM), Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial menunjukkan nilai signifikansi < 0.05 ; yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel telah valid (Ghozali, 2011).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel moderat jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0.50 (Ghozali, 2007).

Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menjawab hipotesis yang telah dibuat. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan:

a. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apabila semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel terikat. Selain

itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika $p \text{ value} < (\alpha) = 0.05$ berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Tingkat kepercayaan (α) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau (α) = 0.05 (5%) (Ristauli, 2013).

b. Uji t

Menurut Ristauli (2013), uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi jika signifikan nilai f_{hitung} yang dapat dilihat dari analisa regresi menunjukkan kecil dari $\alpha = 0.05$ berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dengan kriteria sebagai berikut :

1. Bila tingkat signifikansi (Sig < 0,05), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Bila tingkat signifikansi (Sig > 0,05), maka H_a ditolak dan H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

c. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mencari pemecahan penelitian. Penggunaan analisa agar bisa mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terkait (Nastiti, 2013). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

X_1 = Total Quality Management (TQM)

X_2 = Sistem Pengukuran kinerja

X_3 = Sistem Penghargaan

e = Kesalahan regresi (regression error)

d. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefesien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. Adjusted R^2 berarti R^2 sudah sesuai dengan derajat masing – masing jumlah kuadrat yang mencakup dalam perhitungan Adjusted R^2 . Nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai Adjusted R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variansi variabel dependen sangat terbatas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Hasil pengujian validitas item kuesioner menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dalam setiap variabel (X_1), (X_2) dan (X_3) memiliki nilai korelasi diatas 0.3 dan nilai signifikansi < 0.05 sebagai nilai batas suatu item kuesioner penelitian dikatakan dapat digunakan (dapat diterima). Sehingga dapat dikatakan bahwa item angket variabel *Total Quality Management* (X_1 , sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan dalam tabel 10 menunjukkan bahwa nilai cronbach Alpha untuk masing-masing variabel sudah lebih besar dari 0.50 yaitu variabel *Total quality Management* sebesar 0.712, variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 0.680, variabel sistem penghargaan sebesar 0.555 dan variabel kinerja manajerial sebesar 0.739. maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel diatas sudah reliabel.

Analisi Regresi Linear berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas (*Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan) terhadap variabel terikat (kinerja manajerial).

Hasil olah data yang dihasilkan dari analisis regresi linear berganda pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini yang mewakili masing – masing uji yang berbeda, sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Koefisien Regresi

Model	B	t	Beta	Sig.
(Constant)	-0.473	-0.281		0.780
<i>Total Quality Management</i>	0.571	6.081	0.672	0.000
Sistem Pengukuran Kinerja	0.360	2.381	0.353	0.021
Sistem Penghargaan	-0.078	-0.629	-0.075	0.532
F = 100.100				0.000
Adjusted R ² = 0.859				

Sumber: data primer diolah tahun 2017

a. Uji Koefisien Regresi

Berdasarkan tabel 11 diatas, dapat diperoleh rumus regresi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = -0.473 + 0.571X_1 + 0.360X_2 - 0.078X_3$$

Model persamaan regresi berganda diatas menunjukkan:

1. α = Nilai konstanta yang diperoleh sebesar -0.473, artinya apabila tidak ada variabel independen, maka kinerja manajerial sebesar -0.473.
2. X_1 nilai koefisien regresi variabel TQM (X_1) sebesar 0.571, artinya setiap peningkatan satu satuan TQM (X_1) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.571.
3. X_2 nilai koefisien regresi variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) sebesar 0.360, artinya setiap peningkatan satu satuan sistem pengukuran kinerja (X_2) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.360.
4. X_3 nilai koefisien regresi variabel sistem penghargaan (X_3) sebesar 0.078, artinya setiap peningkatan satu satuan sistem penghargaan (X_3) akan mengakibatkan penurunan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.078.

b. Uji Statistik F (Uji Kelayakan Model)

Berdasarkan pada tabel 11 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai sig adalah $0,000 < 0,05$. Maka, variabel independen *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel dependen kinerja manajerial pada PT.Produk Rekreasi (Kids Fun).

c. Uji Statistik t (Uji Parsial)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari *output* SPSS pada tabel 11, menunjukkan hasil tiga hipotesis (H_a) yang diajukan dalam uji t, yaitu untuk variabel *Total Quality Management* (X_1) nilai sig. $0.000 < 0.05$, variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) nilai sig. $0.021 < 0.05$, variabel sistem penghargaan (X_3) nilai sig. $0.532 > 0.05$.

d. Uji R² (Uji Koefisien Determinan)

Koefisien Determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel-variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R square*.

Berdasarkan hasil olah data yang dihasilkan dalam tabel 11, maka dapat diketahui bahwa nilai R² adalah sebesar 0.859. Nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sebesar 0.859.

Pembahasan

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya dengan adanya *Total Quality Management* (upaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungan), maka hal ini akan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT.Produk Rekreasi. Demikian pula sebaliknya jika *Total Quality Management* tidak diterapkan oleh perusahaan maka kinerja manajerial perusahaan akan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya, dkk (2014), yang mengungkapkan bahwa secara parsial hasil penelitian *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini memberikan indikasi kuat bahwa penerapan

manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*), dimana dalam manajemen mutu terpadu semua usaha manajemen diarahkan pada satu tujuan yaitu terciptanya kepuasan konsumen, dengan perkataan lain fokus perusahaan adalah pelanggan. Semua ini berakhir pada peningkatan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat. Penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian I Made dan Rani (2003), menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Nastiti (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Segala informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja akan memberikan kemudahan bagi para manajer dalam mengawasi jalannya bisnis dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mana yang membutuhkan bantuan. Maka dapat dilakukan usaha perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dimasa yang akan datang, baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan diberlakukannya sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara yang adil, berbobot, dan dilakukan secara berkala akan sangat membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Produk Rekreasi.

3. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya dengan adanya sistem penghargaan yang semakin baik maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsalita, dkk (2015), yang mengungkapkan hasil penelitian bahwa sistem penghargaan

tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penemuan Intan (2013) sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem penghargaan berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri kesemangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Sistem penghargaan yang dimiliki perusahaan PT. Produk Rekreasi belum diberlakukan dengan baik dan belum dianggap memberikan kontribusi yang besar dalam membantu manajemen meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepedulian manajemen terhadap sistem penghargaan sangat penting karena setiap manajer di suatu perusahaan dalam hal ini PT. Produk Rekreasi, memerlukan motivasi untuk menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial yang diukur dengan melihat jawaban dari responden terhadap pertanyaan atas masing – masing variabel dalam kuesioner yang diberikan. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab 4 diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Produk Rekreasi (Kids Fun).
2. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Produk rekreasi (Kids Fun).
3. Sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT.Produk Rekreasi (Kids Fun).

Keterbatasan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa keterbatasan dari peneliti yaitu sebagai berikut:

1. Adanya perbedaan pendapat dan pengetahuan diantara masing-masing responden atau manajer perusahaan

dalam memahami konteks pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner.

2. Pada saat pemberian kuesioner, peneliti menemukan kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuesioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain.
3. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas.

Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian mendatang:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diperlukan keterlibatan secara langsung dari peneliti untuk menghindari hal tersebut.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian, sehingga hasil peneliti lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.
3. Penelitian selanjutnya akan lebih baik jika dilengkapi dengan wawancara ataupun pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, H., Amir, M., dan Linda, A. 2014. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*. Universitas Negeri Semarang.
- Anggraeni, Y. 2010. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. KA (Persero) DAOP IX Jember). Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Cynthia, N. Kumentas. 2013. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS INDONESIA. *Jurnal akuntansi*. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Fandy, T. 2002. *Strategi bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Fardy, T dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. ANDI. Yogyakarta.
- Ghozali, I. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS". Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. 2007. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hariadi, B. 2002. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 1, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, H. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua, BPEE, Yogyakarta.
- Intan, R. 2013. Pengaruh Penerapan TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial (*studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi*). Universitas Negeri Padang.
- I Made, N dan Rani, D.Yuniawati. 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. *Jurusan Ekonomi Akuntansi*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Indriantoro, N dan Supomo, B. 2013. *Metodologi Penelitian dan Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPEE

- Kurnianingsih, R. 2000. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, *Jurnal SNA III*, hal 227 – 246. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny, S. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny, S. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ke Dua. Yogyakarta: Aditya Media.
- Marsalita, S., Muhammad, M., dan Rochman, E. 2015. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial (Study pada PT. Perkebunan Nusantara XII (persero) Wilayah II – Jember). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Nastiti, Mintje. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3).
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purnama, N. 2006. *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia, Yogyakarta.
- Ristauli, D. Sianipar. 2013. Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. *Jurusan Ekonomi Akuntansi*. Universitas Negeri Padang.
- Raisa, S. Jusuf. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*. Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol.1 No.3.
- Robert, A dan vijay, G. 2011. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya ManCsia*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Seiby, L., Jantje, T., dan Stanley W. 2014. *Total Quality Management* Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.2.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wahyu, E. Pujiyanto. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap *Total Quality Management* (TQM) dan Kinerja Manajerial pada Mic Transformer Surabaya. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurusan Ekonomi Akuntansi*.
- Yuni, S. Putri dan Erna, H. 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.