

## ANALISIS PENGARUH TQM, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN REWARD TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Oleh:

**Raisa Shoffiani Jusuf**

Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado.  
email: ma12sha@yahoo.com

### ABSTRAK

TQM merupakan sistem yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Penerapan TQM ini juga tidak lepas dari penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sebuah sistem akuntansi manajemen untuk memotivasi perilaku karyawan dengan berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur PT. Cahaya Murni Raya Industri. Dari hasil penelitian pada PT. Cahaya Murni Raya Industri dapat disimpulkan bahwa secara parsial, TQM dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan secara simultan, TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri.

**Kata kunci:** TQM, kinerja, reward, manajerial

### ABSTRACT

TQM is a system that *mengangkat quality as a business strategy and oriented to customer satisfaction that involves all members of the organization*. TQM implementation is also not free from the performance appraisal. Therefore, companies need a management accounting system to motivate employee behavior in ways that maximize the welfare of the organization and the employee. This study aimed to determine the effect of total quality management, performance measurement systems, and reward systems on managerial performance in manufacturing companies PT. Cahaya Murni Raya Industri. From the results of research at PT. Pure Light Industry Kingdom can be concluded that partial, TQM and reward significantly influence managerial performance, whereas the performance measurement system does not significantly influence managerial performance. And simultaneously, TQM, performance measurement and reward systems influence on managerial performance at PT. Cahaya Murni Raya Industri.

**Keywords:** TQM, performance, reward, managerial.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Persaingan global yang terjadi saat ini memberikan banyak pilihan kepada para konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Kondisi ini sangat berguna bagi konsumen karena bisa mendorong terjadinya harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, dan semakin banyaknya pilihan. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan dan para karyawan mengalami perubahan yang drastis. Dengan perkembangan dunia bisnis, perusahaan harus mampu melihat orientasi pada masa depan, informasi harus fleksibel dalam menyediakan data apapun yang relevan untuk setiap pengambilan keputusan. Untuk itu dalam pelaksanaannya, perusahaan memerlukan suatu teknis akuntansi manajerial, salah satunya adalah *Total Quality Management (TQM)*. TQM merupakan suatu sistem yang didesain sebagai kesatuan, yang melakukan perbaikan secara terus-menerus dan mengurangi biaya produksi yang dikeluarkan.

Penerapan TQM ini juga tidak lepas dari penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sebuah sistem untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dengan berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Dalam hal ini, sistem akuntansi manajemen sangat cocok digunakan untuk hal tersebut. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward*.

Sistem pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standart-standart kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai. Selain itu, sistem *reward* juga menunjang dalam penelitian ini. Karena sistem *reward* atau sistem penghargaan sangat berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sistem penghargaan juga berfungsi sebagai motivator bagi personal dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan organisasi. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktifitas para karyawan untuk tetap bersama organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja karyawan.

Dengan diterapkannya *Total Quality Management (TQM)* secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan, yang penerapannya melalui sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward*. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yaitu penghasil perabotan rumah tangga, maka kepuasan konsumen merupakan faktor utama untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan yang sejenis. PT. Cahaya Murni Raya Industri telah memanfaatkan beberapa sistem akuntansi manajerial namun tidaklah berarti bahwa sistem tersebut berfungsi secara optimal bagi kinerja manajerial pada perusahaan tersebut. Berdasarkan gambaran permasalahan diatas, maka penulis bermaksud mengangkatnya ke dalam sebuah karya ilmiah berbentuk skripsi dengan judul Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cahaya Murni Raya Industri.

### Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui secara parsial dan simultan pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan reward terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Akuntansi Manajemen

Akuntansi diperlukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan ekonomi baik pihak internal maupun pihak eksternal yang menyelenggarakan kegiatan akuntansi. Dalam akuntansi, terdapat dua sudut pandang yaitu dari sudut pandang pemakai jasa akuntansi dan dari sudut proses kegiatannya. Dari sudut pandang pemakai, akuntansi dapat didefinisikan sebagai suatu disiplin ilmu yang menyediakan informasi berupa pelaporan keuangan yang diperlukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan mengenai kegiatan ekonomi dan kondisi perusahaan. Simamora (2002:4) menyatakan Akuntansi adalah proses pengukuran aktivitas ekonomi suatu entitas dalam satuan uang dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Peranan akuntansi pada umumnya dan akuntansi manajemen khususnya sangat penting dalam menyediakan informasi bagi masyarakat secara keseluruhan, terutama bagi pengambil keputusan, para manajer, dan profesional. Perkembangan yang pesat di bidang akuntansi manajemen akhir-akhir ini, mendorong para pakar dan teoritis akuntansi baik perorangan maupun dalam wadah lembaga akuntansi untuk merumuskan definisi akuntansi manajemen. Definisi akuntansi manajemen ini masa yang akan datang. Akuntansi manajemen merupakan salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk manajemen atau pihak intern perusahaan Krismiaji (2002:1).

### Total Quality Management (TQM)

Kualitas menjadi hal utama yang menjadi titik focus setiap perusahaan. Berbagai hal dilakukan untuk meningkatkan kualitas yang diterapkan pada produk, pelayanan, dan manajemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan lahirnya suatu inovasi yang dikenal dengan TQM atau *Total Quality Management*. Simamora (2012 : 28) menyatakan bahwa *total quality management* atau manajemen mutu terpadu adalah lingkungan organisasional di mana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan. Nasution (2005) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Secara spesifik penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat Tjiptono dan Diana (2003:11).

Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Tjiptono dan Diana (2003:15) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkannya yaitu sebagai berikut :

1. Fokus kepada pelanggan  
Dalam TQM baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap kualitas  
Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi harus memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti semua karyawan yang berada pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perpektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan baik
3. Pendekatan ilmiah  
Pendekatan ilmiah diperlukan dalam pendekatan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. **Komitmen jangka panjang**  
TQM merupakan suatu paradigma baru, dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan sukses.
5. **Kerjasama Tim (*Teamwork*)**  
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama team, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitar.
6. **Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan**  
Setiap produk atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat.
7. **Pendidikan dan pelatihan**  
Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.
8. **Kebebasan yang terkendali**  
Kebebasan yang timbul karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. **Kesatuan tujuan**  
Agar TQM dapat dijalankan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada satu tujuan yang sama.
10. **Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan**  
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kerja lebih lanjut. Halim, dkk (2009:207) berpendapat, sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja merupakan "Suatu Mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil" Anthony dan Govindarajan (2005:169). Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada. Salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi. Kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam yang dikutip oleh Wibowo (2011: 233) dalam bukunya "*Manajemen Kinerja*", yaitu :

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
5. Dapat didiversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasikan tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat Komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

### **Reward**

Pada dasarnya kinerja yang tinggi tergantung pada program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja.

Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain. Penghargaan (kompensasi) menurut Siswanto dalam Halim, dkk (2009:223) merupakan imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Yahya (2006:62), bahwa kompensasi merupakan pemberian kepada karyawan dengan bayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Ada beberapa pengertian kompensasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Robert, *et al* dalam Halim dkk, (2009 : 223) menyebutkan bahwa ada tiga jenis kompensasi yang diterima oleh seorang manajer, yaitu :

1. Gaji
2. Benefit (biasanya selain bentuk dana pensiun dan manfaat kesehatan, juga berbagai bentuk penghasilan tambahan lainnya)
3. Insentif

Ketiga komponen diatas saling berkait, tapi kompensasi insentif secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen. Pemberian insentif kepada manajer dan anggota organisasi merupakan suatu cara yang ampuh untuk memotivasi manajer dalam melampaui target yang ditetapkan dan disepakati awal tahun.

Simamora (2012:144) menyatakan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik tersebut adalah:

1. Arti penting
2. Fleksibilitas
3. Frekwensi
4. Visibilitas
5. Biaya

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial untuk menjalankan perusahaan menuju pada sasaran yang ditetapkan merupakan dasar utama dalam penelitian kinerja manajerial. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam semua jenis organisasi adalah menjamin bahwa masukan dari berbagai sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang terancang cepat yang dapat memuaskan pelanggan. Wibowo (2011), menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Wibowo (2011) menyatakan, Kinerja personel meliputi delapan dimensi, yaitu:

1. Perencanaan  
Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran perancang prosedur, dan pemograman.
2. Investigasi  
Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Evaluasi  
Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
4. Pengkoordinasi  
Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
5. Pengawasan (supervisi)  
Yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan staf (*staffing*)  
Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja disuatu bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi  
Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan serta tawar menawar secara kelompok.
8. Perwakilan (representatif)  
Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### Penelitian Terdahulu

Suryani (2011), Analisis Pengaruh TQM, Sistem Balanced Scorecard, sistem reward dan Profit Center terhadap kinerja manajerial (Studi empiris perusahaan manufaktur distribusi jasa di Karisidenan Surakarta). Letak kesamaan dengan penelitian ini adalah Penelitian sebelumnya melakukan penelitian terhadap faktor yang sama yaitu bisa dilihat dari beberapa variabel independen yang sama yaitu pengaruh TQM, dan sistem reward terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menurut tujuan penelitiannya termasuk dalam penelitian kausal komparatif (*Causal-Comparative Research*) yang merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Peneliti melakukan pengamatan terhadap konsekuensi-konsekuensi yang timbul dan menelusuri kembali fakta yang secara masuk akal sebagai faktor-faktor penyebabnya (Indriantoro dan Supomo, 2009:27).

Menurut jenis datanya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian opini (*opinion research*) merupakan penelitian terhadap fakta berupa opini atau pendapat orang (responden). Tujuan penelitian opini adalah untuk menyelidiki pandangan, persepsi atau penilaian responden terhadap masalah tertentu yang berupa tanggapan responden terhadap diri responden atau kondisi lingkungan dan perubahannya (Indriantoro dan Supomo, 2009:29).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2009:115). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado yang berjumlah 250 orang.

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen dari populasi (Indriantoro dan Supomo, 2009: 115). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu termasuk dalam pemilihan sampel nonprobabilitas dengan menggunakan pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan (*Judgement Sampling*), yang merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian). Berdasarkan metode tersebut, maka sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan dalam level manajerial yang meliputi kepala bagian, kepala divisi, kepala unit, kepala seksi, dan supervisor yang berjumlah 50 responden yang ada di dalam perusahaan PT. Cahaya Murni Raya Industri.

### Jenis dan Sumber Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan dengan menggunakan Skala Likert.

### Teknik Pengumpulan Data

1. Metode penelitian lapangan (*field research method*). Yaitu dilakukan dengan cara observasi lapangan, dan memberikan kuisioner serta wawancara dengan pimpinan dan staf perusahaan sebagai responden untuk mendapatkan data yang diperlukan.

2. Metode studi kepustakaan (*library research method*), yaitu suatu metode untuk mendapatkan informasi melalui penelaahan pada teori-teori yang dipelajari lewat buku, literatur, dan jurnal.
3. Metode elektronik (*electronic method*) lewat internet yaitu, situs [www.google.com](http://www.google.com) adalah suatu sarana yang menyediakan berbagai macam informasi yang akurat untuk digunakan dalam melengkapi dalam melengkapi proses penyusunan skripsi ini.

### Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Validitas dan Reabilitas  
Validitas dan reabilitas merupakan poin penting dalam sebuah analisa data. Hal tersebut dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau instrument penelitian (dalam hal ini data dari kuisioner) sudah *valid* dan *reliable*.
2. Uji Asumsi Klasik  
Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan diperlukan, agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak. Dalam penelitian ini yaitu:
  - a) Uji Normalitas  
Tujuan dilakukan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model distribusi data normal atau mendekati normal.
  - b) Uji Multikolinearitas  
Multikolinearitas dapat dideteksi pada model regresi apabila variabel terdapat pasangan variabel bebas yang saling berkorelasi kuat satu sama lain.
  - c) Uji Heteroskedastisitas  
Adalah variabel residual yang tidak konstan pada regresi sehingga akurasi hasil prediksi ketidaksamaan variabel pada semua pengamatan, dan kesalahan yang terjadi memperlihatkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas sehingga kesalahan tersebut tidak random (acak).
3. Analisa Regresi Berganda  
Analisa Regresi berganda digunakan untuk mencari pemecahan penelitian. Penggunaan analisa agar bisa mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terikat
4. Pengujian Hipotesis
  - a) Uji F  
Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali,2006). Apabila nilai probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.
  - b) Uji T  
Uji T digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikansi  $< 0.05$ , maka suatu variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas	X1	X2	X3	Y
Validitas P1	.686	.309	.606	.601
Validitas P2	.848	.678	.302	.584
Validitas P3	.408	.574	.595	.608
Validitas P4	.492	.742	.457	.538
Validitas P5	.390	.660	.446	.766
Validitas P6	.722	.640	.716	.483
Validitas P7	.432	.467	.485	.540
Validitas P8	.489	.429	.605	.610
Validitas P9	.579	.683	.653	.616
Validitas P10	.656	.728	.514	.668
<b>Reliabilitas Cronbach's Alpha</b>	.780	.790	.726	.802

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS,2013

Uji validitas  $> 0,3$  sedangkan pada uji reliabilitas nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,6, sehingga dapat disimpulkan kuisioner yang digunakan valid dan reliable.

#### Uji Asumsi Klasik

##### Uji Normalitas

**Tabel 4.2 Uji Normalitas**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.078	50	.200*	.987	50	.871

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS,2013

Berdasarkan uji normalitas menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, maka dapat disimpulkan bahwa residual error data terdistribusi dengan normal.

##### Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.4 Uji Multikolinearitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.459	2.179
	X2	.318	3.145
	X3	.565	1.771

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS,2013

Melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) setiap variabel  $< 10$ , maka disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi efek multikolinearitas.

##### Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4.5 Uji Heterokedasitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-17.730	3.040		-5.832	.000
	X1	.089	.090	.190	.993	.326
	X2	.014	.113	.029	.125	.901
	X3	.192	.098	.340	1.970	.055

a. Dependent Variable: LR



Dengan menggunakan Uji Park, maka dapat disimpulkan bahwa varians data penelitian tidak terjadi efek heteroskedastisitas.

## Pembahasan

### Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 4.6 Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji T**

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.943	.108		27.133	.000
	X1	.008	.003	.393	2.528	.015
	X2	.000	.004	.022	.117	.907
	X3	.010	.003	.417	2.971	.005

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS,2013

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, dapat diketahui bahwa :

1. *Total Quality Management* (X1) memiliki signifikan sebesar  $0.015 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).
2. Sistem Pengukuran Kinerja (X2) memiliki signifikansi sebesar  $0.907 > 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).
3. *Sistem Reward* (X3) memiliki signifikansi sebesar  $0.005 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem reward (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

### Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

**Tabel 4.7 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.198	3	.066	14.697	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.206	46	.004		
	Total	.404	49			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS,2013

Berdasarkan Uji F, dapat disimpulkan bahwa model penelitian adalah fit, dan secara bersama-sama variabel *Total Quality Management* (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan *Sistem Reward* (X3) signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

### Koefisien Korelasi dan Determinasi

**Tabel 4.8 Koefisien Korelasi dan Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 <sup>a</sup>	.489	.456	.06699

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS,2013

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat nilai korelasi (R) adalah sebesar 0.700, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan variabel dependen dan independen adalah kuat. Sedangkan nilai determinasi sebesar 0.489 menyatakan bahwa kontribusi variabel independen untuk menjelaskan model variabel dependen adalah sebesar 48.9% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis antar Variabel**

#### **Uji Hipotesis 1 : Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji statistik t menunjukkan bahwa H1 diterima, dalam hal ini *Total Quality Management* (X1) signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (X1) terhadap kinerja manajerial berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.015 yang berarti signifikan karena berada di bawah nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hasil penelitian ini, sejalan dengan penelitian Haridian Yuliatha Rakhmawati (2011) yang menyatakan bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM tentu akan menghasilkan kinerja manajerial yang baik, yang tentu saja TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **Uji Hipotesis 2 : Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji statistik t menunjukkan H2 ditolak, dalam hal ini sistem pengukuran kinerja (X2) tidak signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X2) terhadap kinerja manajerial (Y) berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.907 yang berarti tidak signifikan karena berada di atas nilai signifikansi yang dipersyaratkan 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Pengujian hipotesis ini mendukung penelitian Ittner dan Larcker (1995) yang menyatakan bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem pengukuran kinerja belum tentu menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.

#### **Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji statistik t menunjukkan bahwa H3 diterima, dalam hal ini sistem *reward* (X3) signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sistem *reward* (X3) terhadap kinerja manajerial berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.005 yang berarti signifikan karena berada di bawah nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0.05 sehingga dapat disimpulkan sistem *reward* (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurnianingsih (2000) yang menunjukkan adanya interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial artinya perusahaan yang menerapkan teknik TQM secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial.

#### **Uji Hipotesis 4 : Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial**

Uji statistik f menunjukkan bahwa tingkat signifikansi (Sig.) adalah 0,000. Oleh karena probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dilihat bahwa hasil pengujian hipotesis secara bersama-sama *Total Quality Management* (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem *Reward* (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.

4. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji  $f$  menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem *Reward* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.
5. Hasil koefisien korelasi ( $R$ ) adalah sebesar 0.700, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel independen yaitu *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial adalah kuat. Hasil dari nilai determinasinya ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.489 yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel independen yaitu *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem *Reward* terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial yang dapat diterangkan oleh model persamaan dalam penelitian ini adalah sebesar 48.9% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### Saran

1. TQM dan Sistem *Reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri. Sangat diharapkan agar TQM dan *reward* yang ada pada perusahaan dapat digunakan dengan baik. Untuk itu karyawan-karyawan yang ada di perusahaan perlu dipersiapkan agar lebih dalam pemahamannya tersebut sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dan dapat menguntungkan perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, pengukuran pada kinerja manajerial dapat diperluas atau ditambahkan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh pada kinerja manajer.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert., Govindarjan Vijay. 2005. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta.
- Halim, Abdul., Tjahjono, Achmad., Husein, Fakhri. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur., Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE. Yogyakarta.
- Krismiaji. 2002. *Dasar - Dasar Akuntansi Manajemen*. AMP YPKN. Yogyakarta.
- Nasution, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Tjiptono, Fardy., Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. ANDI. Yogyakarta.
- Simamora, Hendry. 2002. *Akuntansi*. UPPAMP YPKN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisher. Jakarta.
- Suryani, 2011. Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM), Balanced ScoreCard, dan Profit Canter Terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan Manufaktur Surakarta. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa. Surakarta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajagravindo Persada. Jakarta Utara.
- Yahya, Yohanes. 2006. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu. Yogyakarta.