

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI PEKANBARU)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.1) pada
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Riau*



OLEH

**CELIA REMBULAN
NPM : 135310533**

Program Studi Akuntansi S-1

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
PEKANBARU**

2020

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN
KINERJA, SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI PEKANBARU)**

A B S T R A K

Oleh

CELIA REMBULAN

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *total quality management*, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial Perusahaan *manufaktur* di Pekanbaru. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode survey melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden yang berjumlah 53 perusahaan *manufaktur* di Pekanbaru, yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru selama akhir tahun 2017. Prosedur penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dimana semua anggota populasi diteliti dengan jumlah pengamatan sebanyak 81 orang. Dengan pertimbangan sekurang-kurangnya 1 (satu) manajer keuangan, 2 (dua) staff bagian akuntannya. Metode analisis data yang dilakukan adalah menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa secara parsial variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan *manufaktur* di Kota Pekanbaru. Sedangkan *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan *manufaktur* di Kota Pekanbaru. Secara simultan diketahui bahwa variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan *manufaktur* di Kota Pekanbaru

**Kata Kunci : Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja,
Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini. Selain itu selawat beriring salam juga dikirimkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari alam jahiliah kealam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Untuk menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) diperlukan suatu karya ilmiah dalam bentuk skripsi. Pada kesempatan ini, penulis membuat skripsi yang berjudul **“Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan manufaktur di Pekanbaru)”**. Adapun skripsi ini dianjurkan untuk memenuhi syarat dalam mengikuti ujian oral comprehensive guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau di Pekanbaru.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa sebagai karya manusia biasa, skripsi ini masih jauh dari penulisan skripsi ini, penulisan banyak terdapat kesalahan dan kekurangan baik segi ini maupun penulisan. Demi tercapainya kesempurnaan skripsi ini, dengan segenap kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang sifatnya membangun.

Selain dari itu, penulis juga banyak mendapat bantuan baik moril maupun materil serta bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Dengan demikian,

pada kesempatan ini penulis dengan tulus dan ikhlas ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Kepada kedua orang tua ku, Ayahnda H. Emrinal dan Ibunda Hj. Ma'rifah serta kakakku Riri Nanda Pratama dan abangku Rio Kasyh Terwandra, terima kasih yang tak terhingga atas segala kasih sayang, cinta, perhatian, dorongan semangat, bantuan baik moril maupun materil dan segala-galanya kepada ananda selama ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH. M.CL selaku Rektor Universitas Islam Riau, yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan kepada penulsi dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan ini.
3. Bapak Drs. Abrar, MSi, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIR
4. Ibu Dra. Eny Wahyuningsih, M.Si. Ak. CA, Selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi UIR dan selaku dosen pembimbing II yang tak henti-hentinya memberikan motivasi, memperbaiki dan menyempurnakan sehingga penulisan karya ilmiah ini dapat diselesaikan pada waktunya.
5. Bapak Dr. Firdaus AR, SE, M.Si, Ak. CA, selaku dosen pembimbing I yang tak pernah lelah meberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini selesai.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan pengajaran kepada penulis selama dibangku kuliah serta karyawan/ti Tata Usaha Fakultas Ekonomi UIR yang telah ikut membantu proses kegiatan belajar mengajar dikampus.

7. Pimpinan beserta staff karyawan Perusahaan manufaktur di Pekanbaru yang digunakan dalam penelitian ini, yang telah bersedia memberi kemudahan dalam pengambilan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
8. Terima kasih untuk teman-teman angkatan 2013 di Fakultas Ekonomi UIR dan teman-temanku lainnya yang tidak bisa dijelaskan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan support selama ini.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis memohon semoga bimbingan, bantuan, pengorbanan dan keikhlasan yang telah diberikan selama ini akan menjadi amal kebaikan dan mendapatkan balasan yang layak dari Allah SWT,
Amin Yarabbal Alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pekanbaru, April 2020

Penulis

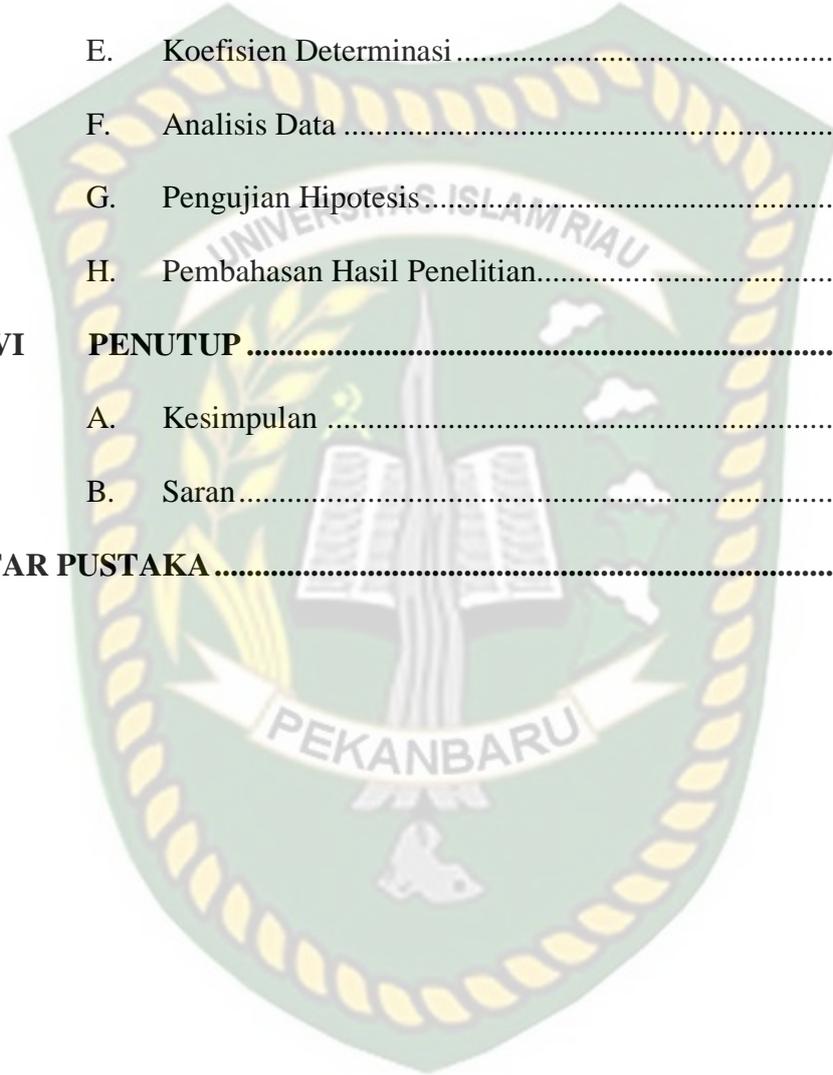
CELIA REMBULAN

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
D. Sistematika Penulisan	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	12
A. Telaah Pustaka.....	12
1. Pengertian <i>Total Quality Management</i>	12
2. Karakteristik TQM	13
3. Konsep <i>Total Quality Management</i>	15
4. Prinsip-Prinsip TQM	16
5. Sistem Penghargaan	16
6. Jenis Penghargaan	17
7. Karakteristik Sistem Penghargaan yang Efektif.....	18
8. Kinerja Manajerial.....	21

	9. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja manajerial.....	24
	10. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	25
	11. Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial	26
	12. Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial	27
	13. Model Penelitian	28
	B. Hipotesis Penelitian.....	28
BAB III	METODE PENELITIAN	29
	A. Lokasi Penelitian.....	29
	B. Operasional Variabel.....	29
	C. Populasi dan Sampel	31
	D. Jenis dan Sumber Data	33
	E. Teknik Pengumpulan Data	33
	F. Analisis Data	33
BAB IV	GAMBARAN UMUM BPR DI KOTA PEKANBARU	39
	A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	39
	B. Struktur Organisasi Perusahaan.....	39
	C. Aktivitas Perusahaan Manufaktur	46
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
	A. Deskripsi Responden.....	47

B.	Deskriptif Statistik.....	49
C.	Uji Kualitas Data.....	50
D.	Uji Asumsi Klasik.....	52
E.	Koefisien Determinasi.....	55
F.	Analisis Data.....	56
G.	Pengujian Hipotesis.....	57
H.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
BAB VI	PENUTUP.....	64
A.	Kesimpulan.....	64
B.	Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA.....		66



DAFTAR TABEL

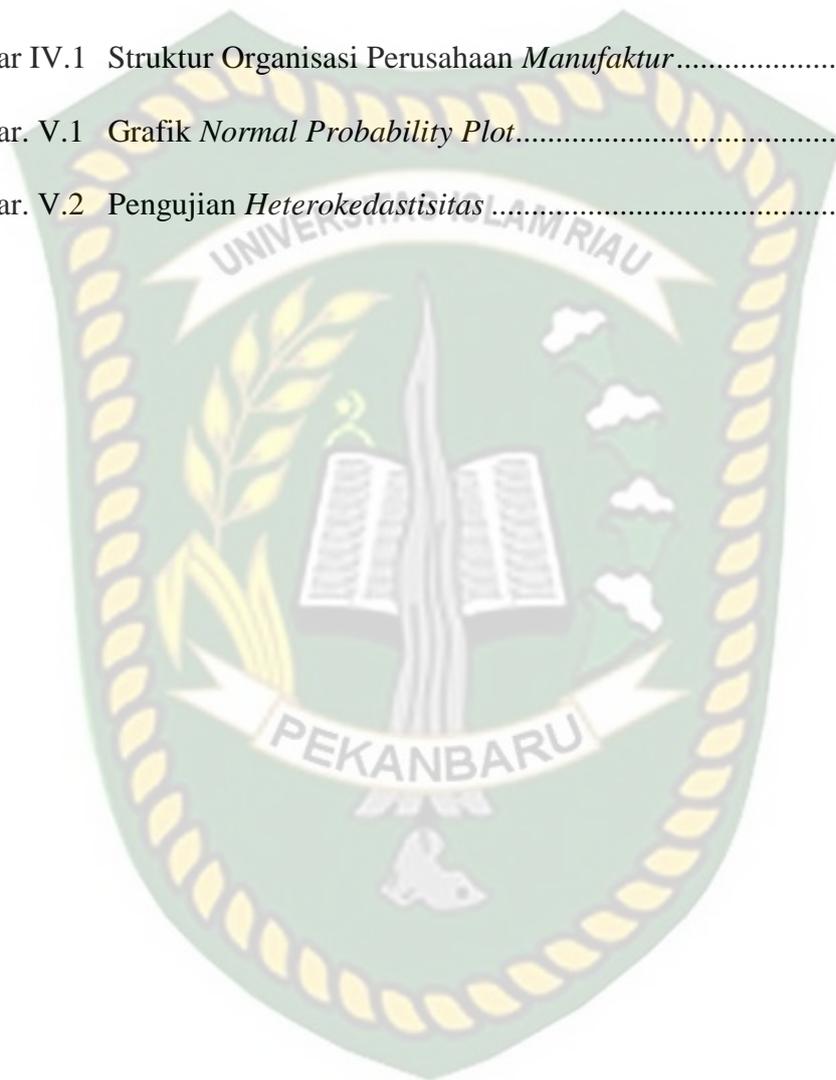
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1.	Daftar Sampel.....	32
Tabel V.1.	Jumlah responden dan tingkat pengembalian.....	47
Tabel V.2.	Karakteristik Responden pada Perusahaan Manufaktur di Kota Pekanbaru	48
Tabel.V.3.	<i>Descriptive Statistics</i>	50
Tabel.V.4.	Hasil Uji <i>Validitas</i> Data.....	51
Tabel V.5	Hasil Uji <i>Reliabilitas</i> Data.....	51
Tabel V.6	Hasil Uji Multikolinearitas	55
Tabel V.7	<i>Coefficients</i>	56
Tabel V.8	<i>Model Summary</i>	57
Tabel V.9	<i>Coefficients</i>	59

Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR GAMBAR

Gambar. II.1	Model Penelitian.....	28
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Perusahaan <i>Manufaktur</i>	40
Gambar. V.1	Grafik <i>Normal Probability Plot</i>	52
Gambar. V.2	Pengujian <i>Heterokedastisitas</i>	53



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa era globalisasi saat ini yang terus berkembang banyaknya timbul persaingan yang ketat antara perusahaan perusahaan yang ada. Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat bersaing dalam era globalisasi saat ini peningkatan mutu dan membenahi sumber daya adalah hal utama yang dapat dilakukan agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor penting yang menentukan keefektifan organisasi. Kemajuan disegala bidang baik teknologi, informasi dan pengetahuan menuntut semua pihak, termasuk dunia bisnis untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan mereka guna menarik sebanyak mungkin pelanggan.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2014:103)

Selain penerapan TQM, perusahaan juga 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 sistem penghargaan.

Sistem penghargaan (*reward*) penting diterapkan diperusahaan agar memotivasi karyawannya karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja para karyawan. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2018:19). Apabila harapan para karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka para karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Sistem reward atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai. Kompensasi yang diterima dapat berupa finansial yaitu bentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk non finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Narsa dan Yuniawati (2018), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan interaksi antara sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2012), melakukan penelitian menunjukkan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial,

TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh TQM dan profit center terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu ialah pada variabel independen yang digunakan. Peneliti terdahulu menggunakan variabel independen sistem pengukuran kinerja sedangkan penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja. Penulis memilih pengaruh total quality management, sistem penghargaan dan kepuasan kerja untuk mengetahui sejauh mana total quality management, sistem penghargaan dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan perusahaan manufaktur yang ada di Kota Pekanbaru. Perusahaan manufaktur yang ada di Pekanbaru ada sebanyak 114 perusahaan. Alasan penulis melakukan penelitian di perusahaan ini karena perkembangan perusahaan manufaktur yang banyak mengalami penurunan penjualan sehingga cukup banyak perusahaan manufaktur yang terancam bangkrut. Misalnya Perajin sendok di Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, hampir seluruhnya bangkrut dan kini tinggal menyisakan satu industri rumah tangga di Jalan Handayani Kecamatan Marpoyan Damai. Salah satu alasan kerajinan sendok di Pekanbaru banyak tutup karena sulit mendapat akses modal ke perbankan sehingga mengalami kebangkrutan.

Dari latar belakang dan fenomena masalah yang telah diuraikan di atas, maka hal ini menjadi alasan bagi peneliti untuk mengambil judul : **Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem**

Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru ?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru ?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru ?
4. Apakah Total Quality Management, Sistem Penghargaan dan system pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru.

4. Untuk mengetahui pengaruh total quality management (TQM), sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah :

- a. Peneliti

Dapat memberikan tambahan wawasan yang bermanfaat mengenai kinerja manajerial pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.

- b. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen dimana dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem pengukuran kinerja sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan

- c. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial

D. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika rencana penulisan skripsi ini terdiri dari VI (enam) bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Merupakan bab telaah pustaka mengenai total quality management, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial, penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis serta pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yaitu objek penelitian, populasi dan sampel, operasionalisasi variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta analisis data yang digunakan.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini dikemukakan secara garis besar mengenai sejarah singkat perusahaan, aktivitas perusahaan dan kegiatan perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan tentang hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, menguraikan, menganalisis, dan mengevaluasi hasil penelitian tersebut.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran.



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Total Quality Management

Total quality management secara harafiah berasal dari kata total yang berarti keseluruhan atau terpadu, *quality* yang berarti kualitas, dan *management* telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya total quality management dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung seperti : kinerja (*performance*), keandalan (*reability*), kemudahan dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*) dan sebagainya.

Total Quality Management (TQM) merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan yang terus menerus ingin dicapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer, 2015).

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2011:4).

TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari satu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2012: 22).

Menurut *International Organization for standardization* (ISO), TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditunjukkan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.

Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan yang secara terus menerus. TQM merupakan suatu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu.

Menurut Purwanto (2013: 7), TQM pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan *a culture of continous improvement* diantara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasan customer.

Menurut Purnama (2012:51), TQM adalah sistem tersruktur 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.

Hitt, Ireland dan Hoskisson (2010:223) mengatakan TQM adalah inovasi manajerial yang menekankan komitmen total organisasi kepada pelanggan dan untuk terus menerus melakukan perbaikan setiap proses melalui penggunaan pendekatan pemecahan masalah, digerakkan oleh data, didasarkan pada pemberdayaan kelompok-kelompok dan tim-tim karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan suatu alat yang dapat digunakan manajemen yang melibatkan seluruh level karyawan untuk dapat melakukan peningkatan dan perbaikan yang secara terus menerus dengan tujuan mencapai kepuasan pelanggan.

2. Karakteristik TQM

Adapun 10 karakteristik TQM oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2010:22), yaitu :

1. Fokus Pada Pelanggan, dalam TQM, pelanggan internal dan pelanggan eksternal adalah driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi Terhadap Kualitas, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
3. Pendekatan Ilmiah, pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen Jangka Panjang, TQM merupakan 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 dengan sukses.

5. Kerjasama Team (Teamwork), Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
7. Pendidikan dan Pelatihan, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Kebebasan yang Terkendali, unsur yang sangat penting dalam TQM adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini disebabkan karena dengan unsur tersebut, "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat dapat ditingkatkan. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Namun, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Kesatuan Tujuan, untuk dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan yang menjalankan TQM harus memiliki rasa kesatuan. Dengan demikian setiap usaha dapat mengarah pada tujuan yang sama. Namun tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, hal yang penting dalam penerapan TQM adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Bukan hanya dengan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga dengan memberikan pengaruh-pengaruh yang positif dan berguna.

3. Konsep *Total Quality Management*

Menurut (Nasution, 2010:28) TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen

organisasi. Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds *et al.* dalam Nasution, 2010:28), yaitu berikut ini:

1. Strategi Nilai Pelanggan
Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.
2. Sistem Organisasional
Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan
Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

4. Prinsip-Prinsip TQM

Menurut Hensler and Brunell dalam Nasution (2010:30), ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan
Memberikan kepuasan kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.
2. Respek Terhadap Setiap Orang
Dalam perusahaan yang berkelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
3. Manajemen Berdasarkan Fakta
Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, setiap keputusan didasarkan pada data, dengan mengacu pada konsep prioritas (*prioritization*) dan variasi (*variation*), dan bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan perlu dilakukan secara sistematis agar perusahaan bisa sukses. Konsep yang digunakan adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

5. Sistem Penghargaan

Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2012:317). Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2010:514).

Sistem penghargaan (*reward*) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. Menurut Simamora (2010:445) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional dan klerikal. Program *reward* dianggap penting karena reward mampu mempengaruhi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan, motivasi, maupun kepuasan kerja. (Handoko, 2010).

2. Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya. Sistem *reward* berfungsi sebagai pemotivasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. *Reward* dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2013)

6. Jenis Penghargaan

Menurut Robbins (2012:276) ada dua jenis penghargaan, sebagai berikut:

1. Penghargaan Intrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan untuk diri mereka sendiri.
 - a. Membuat keputusan partisipatif
 - b. Memiliki tanggung jawab yang lebih banyak
 - c. Kesempatan untuk mengembangkan diri
 - d. Kebebasan kerja dan kebebasan memilih yang lebih besar
 - e. Pekerjaan yang lebih menarik
2. Penghargaan Ekstrinsik adalah penghargaan yang diterima oleh perorangan yang disediakan oleh organisasi.
 - a. Kompensasi Langsung
 1. Gaji pokok upah dasar
 2. Premi lembur dan cuti
 3. Bonus kinerja
 4. Pembagian keuntungan
 - b. Kompensasi Tidak Langsung
 1. Pelayanan dan penghasilan tambahan
 2. Biaya liburan
 3. Program proteksi/asuransi
 - c. Penghargaan Nonfinansial
 1. Perlengkapan alat-alat kantor
 2. Tempat parkir disediakan
 3. Jam makan siang dipilih

7. Manfaat Sistem Penghargaan

Berdasarkan uraian diatas, Penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang

diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain. Penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Sistem penghargaan dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan memberikan penghargaan pada para anggota organisasi jika bekerja sesuai dengan cara-cara yang telah ditetapkan oleh organisasi.

8. Karakteristik Sistem Penghargaan yang Efektif

Menurut Simamora (2010:544) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik tersebut adalah:

- a. Arti penting
- b. Fleksibilitas
- c. Frekwensi
- d. Visibilitas
- e. Biaya

Tujuan Sistem Penghargaan (Kompensasi) Menurut Schuler dan Jackson (2011:87) kompensasi dapat digunakan untuk:

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan
Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

2. Mempertahankan karyawan yang baik
Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.
3. Meraih keunggulan kompetitif
Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi
Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum
Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
6. Memudahkan sasaran strategis
Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.
7. Mengokohkan dan menentukan struktur
Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu

mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan.

9. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2012:289).

Menurut Donnelly, Gibson, dan Cerich dalam Rivai (2014:15) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis dalam Sari, 2012:21).

Menurut Nurfitriana (2014), kinerja adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan

etika. Kinerja dihasilkan dengan mengarahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Narsa dan Yuniawati (2013:24) menyatakan kinerja manajerial adalah adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

- a. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- b. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- c. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- e. Pengawasan (*supervision*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- f. Pengaturan staf (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- g. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- h. Perwakilan (*representative*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan

bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

10. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun Peneleitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Meidiyana Rutiyaningsih (2014)	Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan(reward) sebagai variabel moderating pada PT Inka (Persero) Madiun	Hasil Penelitian ini Total Quality Management (TQM) berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
Dika Ayu Wulandari (2016)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Batik Danar Hadi)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> , sistem penghargaan, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
Eka Ayu Kusuma (2016)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. "X" DI SURABAYA	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 <i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. "X" di Surabaya.

Adapun perbandingan penelitian ini dengan penelitian terdahulu antara lain :

1. Penelitian Meidiyana Rutiyaningsih (2014). Perbedaan pada objek penelitiannya yaitu penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru sementara penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT Inka (Persero) Madiun.
2. Penelitian Dika Ayu Wulandari (2016). Perbedaan pada objek penelitiannya yaitu penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru sementara penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Perusahaan Batik Danar Hadi dan pada penelitian terdahulu terdapat satu variabel tambahan yang berbeda yaitu komitmen organisasi.
3. Penelitian Eka Ayu Kusuma (2016). Perbedaan pada objek penelitiannya yaitu penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru sementara penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. "X" di Surabaya.

Dengan hasil penelitian terdahulu yang dijabarkan maka diambil kesimpulan ada beberapa perbedaan yang terdapat pada penelitian ini, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian selanjutnya.

11. Kerangka Pemikiran

Total Quality Management (TQM) bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan dan pemberdayaan karyawan. TQM merupakan salah satu alat manajemen strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Penerapan TQM ini

seringkali dibarengi dengan sistem akuntansi manajemen, seperti sistem penghargaan dan kepuasan kerja yang diyakini bisa meningkatkan kinerja manajerial. Sistem Penghargaan dan Kepuasan kerja digunakan bersama TQM untuk melihat apakah dengan pemberian penghargaan yang sesuai dan kepuasan kerja setiap perusahaan dapat memperkuat pengaruh TQM terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Total Quality Managementberfokus pada perbaikan berkesinambungan sehingga kepuasan pelanggan terpenuhi dan kualitas produk terjaga dengan baik. Elemen-elemen yang terdapat di dalam TQM, seperti fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara interaktif. Kinerja perusahaan yang meningkat dapat ditandai dengan kepuasan pelanggan yang tercapai yang akan diindikasikan dengan berkurangnya keluhan sehingga tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dikatakan telah tercapai. Total Quality Management mengharuskan perubahan dasar dari setiap individu dalam perusahaan, terutama manajemen. Meskipun tanggung jawab berada pada setiap level manajemen, pelaksanaannya harus melibatkan semua anggota organisasi (Suprantiningrum, 2002:27).

Suprantiningrum dan Zulaikha (2003:40) meneliti mengenai elemen-elemen total quality managementyang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas dan melakukan uji hubungan antara faktor elemen total quality

management yang dipilih terhadap faktor kinerja, dan diperoleh kesimpulan bahwa faktor elemen total quality management mempengaruhi kinerja.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan perusahaan untuk membangkitkan motivasi dari dalam personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial (Mulyadi dan Setyawan, 2001) dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Penelitian Suprantinaingrum dan Zulaikha (2003:17) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005:579) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang yang menyatakan adanya pengaruh total quality management, sistem penghargaan dan kepuasan kerja menjadi landasan peneliti untuk menyusun kerangka konseptual ini. Adapun kerangka konseptual penelitian ini terlihat dalam gambar berikut :

Gambar 2.1
Model Penelitian



B. Hipotesis

Hipotesis menurut Erlina (2008:49) menyatakan hubungan yang diduga secara logis antara dua variabel atau lebih dalam rumusan proporsi yang dapat diuji secara empiris.

- H1 : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- H2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- H3 : Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- H4 : Total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pada 114 perusahaan manufaktur di Pekanbaru, yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru selama akhir tahun 2017. Masalah yang diteliti adalah pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru).

B. Operasionalisasi Dan Pengukuran Variabel

1. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2010 : 33). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari 3 yaitu :

1. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2010:4). Variabel TQM dalam penelitian ini di ukur dengan menggunakan kuesioner penelitian Narsa (2013). Adapun indikator TQM antara lain (Kusuma, 2016):
 - a. Fokus terhadap pelanggan
 - b. Obsesi terhadap kualitas

- c. Pendekatan ilmiah
- d. Komitmen jangka panjang
- e. Kerjasama tim
- f. Perbaiki secara berkesinambungan
- g. Pendidikan dan pelatihan.

Terdapat 10 pernyataan untuk mengukur variabel *Total Quality Management*. Pengukuran variable ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya *Total Quality Management* dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (Narsa, 2013)

2. Sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan (Halim, dkk 2009:207). Sistem pengukuran kinerja diukur menggunakan sembilan indikator yaitu sistem pengukuran kinerja membantu meningkatkan kinerja managerial, sistem pengukuran kinerja dapat menilai dengan tepat hasil kerja, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala oleh perusahaan, perusahaan mengevaluasi kelayakan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja dijadikan landasan penentuan reward, dilakukan secara adil, proses dilakukan dengan transparan, dapat dijadikan dasar untuk mengikuti pelatihan, pengharapan kinerja, penilaian yang berbobot. Adapun indikator system pengukuran kinerja antara lain (Kusuma, 2016) :

- a. Meningkatkan kinerja manajer
- b. Menilai kinerja
- c. Penilaian yang berbobot
- d. Penentuan penghargaan
- e. Sistem pengukuran kinerja dapat dilakukan secara berkala
- f. Evaluasi kelayakan pengukuran kinerja.

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan, Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (Narsa, 2013).

3. Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora, 2009:514). Sistem penghargaan diukur dengan delapan indikator yaitu arti penting, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer, jam kerja, bobot pekerjaan dan frekuensi. Indikator penghargaan yaitu (Kusuma, 2016) :
 - a. Pentingnya penghargaan bagi manajer
 - b. Memenuhi kebutuhan hidup
 - c. Bobot pekerjaan
 - d. Jam kerja
 - e. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi

f. Frekuensi penerapan sistem penghargaan.

Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka akan menunjukkan tingginya penerapan sistem penghargaan dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (Narsa, 2013).

2. Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial menurut Mahoney *et al* dalam Hall (2010) adalah suatu kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Indikator penelitian ini diambil dalam penelitian Azmi (2015) antara lain :

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

Pengukuran variable ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 sampai 5. Semakin besar nilai skor untuk instrument yang dijawab maka

akan menunjukkan tingginya kinerja manajerial dalam perusahaan. Adapun instrument pertanyaan ini diadopsi dari penelitian terdahulu (Narsa, 2013)

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu sedangkan sampel adalah sebagian dari elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 2002 : 115). Sedangkan menurut Sugiyono (2004 : 72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer fungsional pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru sebanyak 114 perusahaan yang secara individual dijadikan sebagai unit analisis. Alasan dipilihnya manajer fungsional karena mereka memiliki peran yang besar dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat untuk mencapai strategi bisnis selain itu manajer fungsional juga mempunyai keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan.

2. Sampel

Untuk menentukan sampel, peneliti menggunakan perusahaan manufaktur yang berada di Pekanbaru yang terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru selama akhir tahun 2017. Sedangkan dalam pengambilan sampel penulis menggunakan metode sampling sederhana (*random sampling*) yang artinya pengambilan sampel dari anggota populasi acak dilakukan secara acak (sembarangan) dengan cara diundi. Alasan dilakukan penelitian secara

acak ini karena jumlah elemen populasi relative banyak. Untuk mendapatkan ukuran sampel minimum penulis menggunakan rumus Yamane dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan : n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = tingkat persisi yang ditetapkan/ diinginkan

1 = angka konstanta

$$n = \frac{114}{114 (0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{114}{114 (0,01) + 1}$$

$$n = \frac{114}{(1,14) + 1}$$

$$n = \frac{114}{2,14}$$

$$n = 53$$

Dari rumus tersebut maka jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 53 perusahaan (terlampir). Peneliti mengirim 2 kuesioner ditiap-tiap perusahaan yang dijadikan sampel penelitian, oleh karena itu peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 106 eksemplar (2 x 53). Akan tetapi saat penelitian dilakukan hanya ada 15 perusahaan yang bersedia untuk menerima penelitian yang dilakukan peneliti ini, perusahaan-perusahaan tersebut antara lain :

Tabel 3.1
Jumlah Sampel Penelitian

NO	NAMA PERUSAHAAN	A L A M A T
1	PT SAROHA SEHATI	JL. SENAPELAN NO.03
2	PT TRI PUTRA RIAU SEJAHTERA	JL. K.H.NASUTION
3	PT YUDDY'S PERKASA	JL. BUDI UTOMO NO.22
4	PT TRI PUTRA DIAN SAKTI	JL. KAHARUDDIN NST NO.222
5	PT THOYYIBATUL RIZKI	JL. GARUDA II NO.02
6	PT SUTRA BENTA	JL. ARIFIN AHMAD NO.148
7	PT EVAN SARANA ENGINEERA	JL. ARIFIN AHMAD RT.001.RW.002
8	PT TRIMITRA SEJAHTERA SINAR	JL. RAYA SIKIJANG MATI
9	PT HOLANIKA PERMATA	JL. JEND. SUDIRMAN NO.153
10	PT PANCA ABDI NURGAMA	JL. DAHLIA NO.29
11	PT TIRTA EMAS KEMASINDO V	JL. RIAU NO.128
12	PT RIAU MEDIA MEDIKA	JL. H.IMAM MUNANDAR
13	PT CITRA HOKIANNA TRI UTAMA	JL. HANGTUAH NO.89 C
14	PT PT.DWI INDRA KARYA	JL. PEMUDA III NO.02
15	PT BINTA GRAFINDO	JL. KUANTAN RAYA NO.137/11

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disebar secara langsung ke masing-masing perusahaan manufaktur di Pekanbaru.

E. Metode Pengumpulan Data

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara mengantar langsung kuesioner ke alamat responden, demikian pula pengembaliannya dijemput sendiri sesuai dengan janji yang ditentukan sebelumnya. Metode ini dilakukan karena perusahaan yang menjadi objek penelitian berada dalam satu wilayah Pekanbaru, disamping itu cara ini diharapkan dapat meningkatkan *respon rate*.

F. Analisis Data

Analisa data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan penelitian. Tujuan dari analisis data adalah mendapatkan informasi relevan yang terkandung di dalam data tersebut dan menggunakan hasilnya untuk memecahkan suatu masalah. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 19.00. Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung oleh teori dan data yang telah ditabulasi kemudian diikhtisarkan. Analisis ini digunakan untuk memperkuat analisis kuantitatif dengan menginterpretasikan hasil-hasil yang diperoleh dari analisis kuantitatif (Sugiyono : 2010).

Dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tujuannya memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang di lihat rata-rata, standar deviasi, variance maksimum, minimum (Ghozali, 2010 : 16).

2. Uji Kualitas Data

Sebelum pengujian dilakukan terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu akan dilakukan uji kualitas data. Uji kualitas data perlu dilakukan karena ketepatan pengujian suatu hipotesis sangat bergantung dari kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Artinya suatu penelitian akan menghasilkan

kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliabel dan kurang valid. Sedangkan kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data (Indriantoro dan Supomo, 2012 : 180).

a. Uji Validitas (Ketepatan)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu instrument dikatakan valid jika instrument tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain instrument tersebut dapat mengukur *construct* sesuai dengan yang diharapkan oleh peneliti.

Dalam penelitian ini menguji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis metode *pearson correlation*. Jika korelasi antar masing-masing indikator variabel terhadap konstruk variabel menunjukkan nilai positif dan hasil signifikan, maka dinyatakan valid. Dalam hal ini signifikansi pada level 0,01 (2 – tailed). (Ghozali, 2010 : 135).

b. Uji Reliabilitas (Konsistensi)

Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2010:132). Pengujian konsisten internal penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha* (α). Teknik *cronbach alpha* merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antar item yang populer dan menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup sempurna. Apabila koefisien alpha yang dihasilkan lebih besar dari 0,60 maka instrument tersebut reliable, sebaliknya jika

koefisien alpha instrument tersebut lebih rendah dari 0,60 maka instrument tersebut tidak reliable untuk digunakan dalam penelitian ini (Ghozali : 2010).

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Alat diagnostik yang digunakan untuk memeriksa data yang memiliki distribusi normal adalah plot peluang normal (*normal probability plot*). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi normalitas dapat melihat grafik normal P-P *Plot of Regression Standardized Residual*. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik (Santoso, 2008 : 284). Dasar pengambilan keputusan antara lain : (1) jika data menyebar disekitar garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, serta (2) jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan / atau tidak mengikuti garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen. Jika ada, maka berarti terdapat multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel independen (Santoso : 2008). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan melihat besaran VIF (*varians inflation factor*) dan nilai Tolerance. Jika nilai $VIF > 10$ atau nilai $Tolerance < 0,10$, berarti terdapat multikolinearitas (Ghozali, 2010 : 57)

c. Uji Autokorelasi

Tujuan uji autokorelasi adalah untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode ke $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, berarti terdapat autokorelasi. Autokorelasi sering muncul pada data *time series*. Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson (DW test). Secara umum dapat diambil patokan :

Jika DW dibawah -2, berarti ada autokorelasi positif

Jika DW diantara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi

Jika DW diatas +2, berarti terdapat autokorelasi negatif.

d. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan uji ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat *scatterplots*. jika membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas, sedangkan jika titik – titik tersebut menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas) diatas dan dibawah nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Teknik Analisis Data

Tujuan pengujian hipotesis untuk menentukan apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis didukung oleh fakta yang dikumpulkan dan dianalisis dalam proses pengujian data. Untuk menguji hipotesis penelitian ini

peneliti menggunakan metode statistik regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 17.00. Dimana dalam persamaan regresinya yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

- Y : Kinerja manajerial
- a : Konstanta (*intercept*)
- b₁ : Koefisien regresi *total quality management*
- b₂ : Koefisien regresi sistem pengukuran kinerja
- b₃ : Koefisien regresi sistem penghargaan
- X₁ : *Total Quality Management*
- X₂ : Sistem Pengukuran Kinerja
- X₃ : Sistem Penghargaan
- e : Tingkat Kesalahan Pengganggu (*error term*)

5. Pengujian signifikansi variabel secara parsial (uji t)

Uji parsial dilakukan dengan pengujian terhadap probabilitas konstanta dari tiap variabel independen. Uji t untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Dengan menggunakan rumus uji t *statistic*, maka akan diperoleh nilai t hitung masing-masing variabel bebas untuk dibandingkan dengan nilai T table pada taraf nyata (*level of significant*).

6. Pengujian signifikansi variabel secara simultan (uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas :

- Jika probabilitas ($p\text{-val}$) $> 0,05$ maka H_0 diterima, H_A ditolak;
- Jika probabilitas ($p\text{-val}$) $< 0,05$ maka H_0 ditolak, H_A diterima.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Gambaran Umum Kota Pekanbaru

Kota Pekanbaru adalah ibu kota dan kota terbesar di provinsi Riau, Indonesia. Kota ini merupakan kota perdagangan dan jasa, termasuk sebagai kota dengan tingkat pertumbuhan, migrasi dan urbanisasi yang tinggi. Saat ini Kota Pekanbaru sedang berkembang pesat menjadi kota dagang yang multi-etnik, keberagaman ini telah menjadi modal sosial dalam mencapai kepentingan bersama untuk dimanfaatkan bagi kesejahteraan masyarakatnya.

Perkembangan perekonomian Pekanbaru, sangat dipengaruhi oleh kehadiran perusahaan minyak, pabrik *pulp* dan kertas, serta perkebunan kelapa sawit beserta pabrik pengolahannya. Kota Pekanbaru pada triwulan I 2012 mengalami peningkatan inflasi sebesar 0.79%, dibandingkan dengan triwulan sebelumnya yang mencapai 0.30%. Berdasarkan kelompoknya, inflasi terjadi hampir pada semua kelompok barang dan jasa kecuali kelompok sandang dan kelompok kesehatan yang pada triwulan laporan tercatat mengalami deflasi masing-masing sebesar 0.88% dan 0.02%. Secara tahunan inflasi kota Pekanbaru pada bulan Maret 2012 tercatat sebesar 2.26%, terus mengalami peningkatan sejak awal tahun 2012 yaitu 2.07% pada bulan Januari 2012 dan 2.14% pada bulan Februari 2012.

Posisi Sungai Siak sebagai jalur perdagangan Pekanbaru, telah memegang peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi kota ini. Penemuan cadangan minyak bumi pada tahun 1939 memberi andil besar bagi perkembangan

dan migrasi penduduk dari kawasan lain. Sektor perdagangan dan jasa saat ini menjadi andalan Kota Pekanbaru, yang terlihat dengan menjamurnya pembangunan ruko pada jalan-jalan utama kota ini. Selain itu, muncul beberapa pusat perbelanjaan modern, diantaranya: Plaza Senapelan, Plaza Citra, Plaza Sukaramai, Mal Pekanbaru, Mal SKA, Mal Ciputra Seraya, Lotte Mart, Metropolitan Trade Center, The Central, Ramayana dan Giant. Walau di tengah perkembangan pusat perbelanjaan modern ini, pemerintah kota terus berusaha untuk tetap menjadikan pasar tradisional yang ada dapat bertahan, di antaranya dengan melakukan peremajaan, memperbaiki infrastruktur dan fasilitas pendukungnya. Beberapa pasar tradisional yang masih berdiri, antara lain Pasar Bawah, Pasar Raya Senapelan (Pasar Kodim), Pasar Andil, Pasar Rumbai, Pasar Limapuluh dan Pasar Cik Puan.

Sementara dalam pertumbuhan bidang industri di Kota Pekanbaru terus mengalami peningkatan dengan rata-rata pertumbuhan pertahun sebesar 3,82 %, dengan kelompok industri terbesar pada sektor industri logam, mesin, elektronika dan aneka, kemudian disusul industri pertanian dan kehutanan. Selain itu beberapa investasi yang ditanamkan di kota ini sebagian besar digunakan untuk penambahan bahan baku, penambahan peralatan dan perluasan bangunan, sebagian kecil lainnya digunakan untuk industri baru.

B. Gambaran Umum Perusahaan Manufaktur di Kota Pekanbaru

Perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru khususnya pada akhir tahun 2018 lalu terus mengalami peningkatan jumlahnya. Berdasarkan data perolehan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru diketahui jumlah

perusahaan manufaktur secara keseluruhan berjumlah 114 perusahaan. Sedangkan dalam penelitian ini hanya meneliti 53 perusahaan manufaktur yang ada di Kota Pekanbaru. Adapun daftar nama, alamat serta jenis produksi perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru tersebut, dapat dilihat pada table berikut ini :



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

Tabel 4.1.
Jumlah Perusahaan Manufaktur Yang Ada Di Kota Pekanbaru s/d Tahun 2018

NO	NAMA PERUSAHAAN	A L A M A T	JENIS
1	PT NEW WATER OXIGEN	JL. DURIAN NO.22B	AIR MINUM DA
2	PT SAROHA SEHATI	JL. SENAPELAN NO.03	PENGEMASAN C
3	PT MARITA MAKMUR GEMILANG V	JL. ANGKASA NO.410	AIR MINUM DA
4	PT TRIMITRA SEJAHTERA SINAR	JL. RAYA SIKIJANG MATI	MEUBLE
5	PT SEPUPU SATRIA	JL. ARIFIN AHMAD NO.22	MOULDING
6	PT DARA TATA DIKA	JL. HANGTUAH NO.16	MOULDING
7	PT KARYA RIAU SEJAHTERA	JL. RAYA PEKANBARU BANGKINANG NO.65 KM,12	MOULDING
8	PT HOLANIKA PERMATA	JL. JEND.SUDIRMAN NO.153	ROTI BASAH DA
9	PT TRI PUTRA RIAU SEJAHTERA	JL. K.H.NASUTION	FURNITURE
10	PT JOHANNES ANEKA	JL. YOS SUDARSO KM.11 RUMBAI	PERCETAKAN
11	PT RIAU MANDIRI J	JL. TUANKU TAMBUSAI NO.07	PERCETAKAN
12	PT SINAR UNGGUL NUSANTARA	JL. KOMPL.TAMAN MELLA BLOK D NO.01	DAUR ULANG K
13	PT KHASANAH NEGERI	JL. JEND.A.YANI NO.25	PERCETAKAN
14	PT SEJAHTERA PANCA JAY A	JL. TUANKU TAMBUSAI NO.129	VULKANISIR B.
15	PT VENADI RANTA	JL. YOS SUDARSO	MOULDING
16	PT YUDDY'S PERKASA	JL. BUDI UTOMO NO.22	PLASTIK KEMA
17	PT FARIKA DUTA AGUNG	JL. SOEKARNO HATTA NO.62 E	COR BETON
18	PT TIRTA SAN NIRMALA	JL. KUANTAN RAYA NO.139	PERCETAKAN
19	PT PARIT MAS	JL. TAMAN MERANTI BLOK B NO. 10	MEUBLE
20	PT FARIKA DUTA AGUNG	JL. SOEKARNO HATTA KMPL..MALL SKA NO.62	COR BETON
21	PT METRO GRAFINDO	JL. SOEKARNO HATTA NO.20/28	PERCETAKAN F
23	PT SUMPIT MAS	JL. KUBANG RAYA KM. 15 TAMPAN	MEUBLE
24	PT NAGA MAS SEJATI	JL. SIAK II KM.18.4	VULKANISIR B.
25	PT MURNI ERISINDO	JL. ARENGKA ATAS PEKANBARU	ES BALOK
26	PT SARIMADU JAYA NUSA	JL. RAYA PASIR PUTIH	MEUBLE
27	PT TRI PUTRA DIAN SAKTI	JL. KAHARUDDIN NST NO.222	MEUBLE
29	PT PANDUK SERASI	JL. PANDU NO.07	MEUBLE
30	PT THOYYIBATUL RIZKI	JL. GARUDA II NO.02	TEKSTIL
31	PT SUTRA BENTA	JL. ARIFIN AHMAD NO.148	PERCETAKAN
32	PT CITRA SINAR AGUNG	JL. IMAM BONJOL NO.70	TEKSTIL
33	PT KAYU MAS MAKMUR ABADI	JL. LINTAS TIMUR/HANG TUAH UJUNG	MOILDING
34	PT EVAN SARANA ENGINEERA	JL. ARIFIN AHMAD RT.001.RW.002	BENGGEL BUBI
35	PT TULAI LESTERI	JL. MUJAHIRIN NO.343	TEKSTIL
36	PT GRAHA CITRA LINA MANDIRI	JL. FAJAR I NO.106	TEKSTIL

37	PT MESRA TUNGGAL KARSA	JL. GARUDA NO.99	TEKSTIL
38	PT TIGA PUTRI	JL. RAJAWALI NO.43	PERCETAKAN
39	PT YUDD'S PERKASA	JL. BUDI UTOMO NO.22	PLASTIK KEMAS
40	PT SEJAHTERA PANCA JAYA	JL. TUANKU TAMBUSAI NO.129	VULKANISIR B.
41	PT TRIMITRA SEJAHTERA SINAR	JL. RAYA SIKIJANG MATI	MEUBLE
42	PT HOLANIKA PERMATA	JL. JEND. SUDIRMAN NO.153	ROTI KERING D
43	PT TRI PUTRA RIAU	JL. KH.NASUTION NO.222	MEUBLE
44	PT PANCA ABDI NURGAMA	JL. DAHLIA NO.29	PERCETAKAN
45	PT RIAU MANDIRI	JL. TUANKU TAMBUSAI NO.07	PERCETAKAN
46	PT KHASANAH NEGERI	JL. AHMAD YANI NO.25	PERCETAKAN
47	PT PANCA ABDI NUR GAMA	JL. DAHLIA NO.79	PERCETAKAN
48	PT SINAR TEKNIK SEJAHTERA	JL. RIAU UJUNG NO.253E	TERALIS
49	PT EWAN SUPERWOOD	JL. KAHARUDDIN SIANIPAR	MATERIAL
50	PT BAKU TAMA BUMI	JL. ABADI NO.38	AIR MINUM DA
51	PT TIRTA EMAS KEMASINDO V	JL. RIAU NO.128	AIR MINUM DA
52	PT SAROHA SAKTI	JL. GUDANG NO.03 B	PENGEMASAN
53	PT MARITA MAKMUR GEMILANG	JL. ANGKASA NO.410	AIR MINUM DA
54	PT SAKTI UNGGUL NUSANTARA	JL. KPL TAMANA MELLA BLOK D NO.01	DAUR ULANG K
55	PT VENADI RANTA NIAS SEJAHTERA	JL. PEMUDA	MOULDING
56	PT METRO GRAFINDO (IUI)	JL. SOEKARNO HATTA NO.20/28	PERCETAKAN
57	PT ASIA FORESTAMA RAYA	JL. TERMINAL LAMA NO.75 RUMBAI	MATERIAL
58	PT NEW WATER OXIGEN	JL. DUARIN NO.22B	AIR MINUM DA
59	PT ALDIRA TRICS INDONESIA	JL. BUKIT INDAH RT.03 RW.09	PENGOLAHAN
60	PT RIAU MEDIA MEDIKA	JL. H.IMAM MUNANDAR	PERCETAKAN
61	PT TRI TIRTA MEGAH	JL. DATUK LAKSAMANA NO.08	AIR MINUM DA
62	PT ANUGRAH PANGAN SEHAT	JL. SIAK 11 PALAS	PENGGILINGAN
63	PT CITRA HOKIANNA TRI UTAMA	JL. HANGTUAH NO.89 C	KONSTRUKSI
64	PT SAWITRI MAKMUR INDONESIA	JL. MAJALENGKA	PUPUK MAJEM
65	PT CEMPAKA MAS SOLUTION	JL. CEMPAKA NO.65 A	PERCETAKAN
66	PT SINAR TEKNIK SEJAHTERA	JL. RIAU UJUNG	PAGAR,PINTU,T
67	PT BINTA GRAFINDO	JL. KUANTAN RAYA NO.137/11	PERCETAKAN
68	PT THOYYIBATUL RIZKI	JL. GARUDA II NO.02	TEKSTIL
69	PT ARHANINDO PRATAMA	JL. LEMBAGA PEMASYARAKATAN NO.24	PERCETAKAN
70	PT SWASTIKA UNIVERSAL	JL. DT.SETIA MAHARAJA GRAND.SUDIRMAN D.18	PERCETAKAN
71	PT PT.DWI INDRA KARYA	JL. PEMUDA III NO.02	MATERIAL
72	PT BINTA GRAFINDO	JL. KUANTAN RAYA NO.137/11	PERCETAKAN
73	PT AKSARA PRIMA	JL. TEGAL SARI KOM. VILLA MAS PERMAI BLOK B3	MATERIAL
74	PT DINAMIKA CITRA RASA V	JL. JEND. SUDIRMAN NO. 389	KUE KERING D
75	PT RIAU SAKTI MINI FAILIN	JL. SIAK II PEKANBARU	MATERIAL

76	PT. BUMI LANCANG KUNING	JL. KOMPL. PERGUDANGAN NANGKA BLOK B	MATERIAL
77	PT. EWAN SUPERWOOD	JL. KAHARUDDIN NASUTION	MOULDING
78	PT. ZONA SANGANGITI	JL. SELENDIT NO.26B	PERCETAKAN
79	PT. BINTANG SINAR RIAU	JL. YOS SUDARSO KM.08	FURNITURE
80	PT. SIAK RAYA MANDIRI	JL. SIAK II KOMP. AVIAN BLOK I NO.30	MIE
81	PT. TRITUNGGAL SUKSES	JL. YOS SUDARSO KM.11 RT.02 RW.02	BATU BATA P
82	PT. ABDI JASA KARYA	JL. SOEKARNO HATTA NO.34	FUMIGASI PA
83	PT. PANCA MULIA MIXINDO	JL. SIAK II	MATERIAL
84	PT. BRAMINDO	JL. SIAK II KM.18	PACKAGE
85	PT. SURYA PUTERA EKALESTARI	JL. SIAK II RT.06 RW.03	MATERIAL
86	PT. MATAHARI PUTRA PRIMA	JL. KOMP. MAL SENTRA KOMERSIAL ARENGKA	ROTI KERING
87	PT. MEDIA RIAU BASINDO	JL. KUANTAN RAYA NO. 139	PERCETAKAN
88	PT. TIRTA EMAS KEMASINDO	JL. RIAU NO.127 A	AIR MINUM D
89	PT. MURNI ESINDO	JL. SOEKARNO HATTA	ES KRISTAL
90	PT. JAYA NIKA PERMATA	JL. SOEKARNO HATTA NO.91	ROTI KERING
91	PT. CAHAYA MURNI PAKANINDO	JL. SOEKARNO HATTA NO.08	MEUBLE
92	PT. MURA MAHA AGUNG	JL. SIAK II RT.04 RW.09	MATERIAL
93	PT. INDONESIA IONIZED MINERAL	JL. SRI INDAR NO.02	AIR MINUM D
94	CV. GURINDAM SAKTI	JL. KELAPA SAWIT GG.IKHWAN NO.12	MATERIAL
95	CV. SARANA MITRA BAHARI	JL. RIAU UJUNG	PERCETAKAN
96	CV. KARYA LESTARI JAYA	JL. ARENGKA KEL. SIDOMULYO	MEUBLE
97	CV. NITRA KENCANA	JL. SUDIRMAN KMPL.BISNIS CENTER	MEUBLE
98	CV. MITRA RIAU KENCANA	JL. GARUDA SAKTI NO.15 RT/RW.01/06	MEUBLE
99	CV. TUGU MAS MULYA SEJAHTERA	JL. SOEKARNO HATTA NO.11	MEUBLE
100	CV. CENDANA RIAU MANDIRI	JL. SERAYU I	MEUBLE
101	CV. TUNAS MAS ANDALAS	JL. ARIFN AHMAD NO.148/203	PERCETAKAN
102	CV. RAMIN SENTOSA	JL. KAYU MAS NO.19	TEKSTIL
103	CV. RIAU INDTECH	JL. KARYA III BLOK B19	MEUBLE
104	CV. MITRA JAYA ABADI	JL. TIUNG NO.20	FUMIGASI PA
105	CV. GARMINDO PERKASA	JL. HR. SOEBRANTAS PERUM BUMI REZEKI PERMAI	TEKSTIL
106	CV. MITRA GEMILANG	JL. SEKUNTUM RT.01 RW.06	MATERIAL
107	CV. ZONA KATULISTIWA	JL. KEBUN SARI NO.09	PERCETAKAN
108	CV. CIPTA MANDIRI	JL. RAYA LINTAS TIMUR KM.27	MEUBLE
109	CV. SELECTA TIRTA RIAU	JL. SETIA BUDHI NO.11	AIR MINUM D
110	CV. SAKTI JAYA PERDANA	JL. BAKTI NO.18 REJOSARI BUKIT RAYA	AIR MINUM D
111	CV. TIRTA RIA	JL. RIAU UJUNG NO.311	AIR MINUM D
112	CV. ADI JAYA PLASINDO	JL. JEND.A.YANI NO.120 A	KANTONG PL
113	CV. DEWA MEGAH PERKASA	JL. ARIFIN AHMAD	MEUBLE
114	CV. YAKIN MANDIRI SEJAHTERA	JL. BOM LAMA RT/RW. 04/01	MEUBLE

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pekanbaru

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 81 sampel. Data yang diperoleh dari penelitian ini diambil dengan cara menyebarkan kuesioner pada 53 perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru. Responden dari penelitian ini adalah Staf Bagian Akuntansi, kasir dan keuangan pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru. Penyebaran kuesioner dimulai dari tanggal 07 sampai 23 Agustus 2019. Total kuesioner yang dibagikan adalah 106 kuesioner (100%), dimana pada setiap perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru dibagikan sebanyak 2 kuesioner. Total kuesioner yang dikembalikan 51 kuesioner (48.11%), total kuesioner yang dapat dianalisis 51 kuesioner, sebanyak 55 (51.89%) kuesioner kembali. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel V.1 berikut ini :

Tabel V.1
Jumlah responden dan tingkat pengembalian

Keterangan	Jumlah	Persentase
Total kuesioner yang dikirim	106	100%
Total kuesioner yang kembali	51	48.11%
Total kuesioner yang tidak kembali	55	51.89%
Total kuesioner tidak dapat dianalisis	-	-
Total kuesioner yang dapat dianalisis	51	48.11%

Sumber : Data Olahan, 2019

Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pendidikan terakhir, jabatan dan lama bekerja. Adapun karakteristik responden pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru dapat dilihat pada tabel V.2.

Tabel V.2
Karakteristik Responden pada Perusahaan Manufaktur di Kota Pekanbaru

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	1. Laki-laki	21 orang	41.18%
	2. Perempuan	30 orang	58.82%
	Total	51 orang	100%
2.	Latar Belakang Pendidikan		
	1. ekonomi/Akuntansi	26 orang	50.98%
	2. lainnya	25 orang	49.02%
	Total	51 orang	100%
3.	Pendidikan Terakhir		
	1. SMA	11 orang	21.57%
	2. D3	4 orang	7.84%
	3. S1	28 orang	54.91%
	4. S2	8 orang	15.68%
	Total	51 orang	100%
4.	Jabatan		
	1. Manajer	51 orang	100%
	2. Staff bagian akuntan	-	-
	3. Administrasi	-	-
	Total	51 orang	100%
5.	Lama Bekerja		
	1. 1-5 tahun	12 orang	23.53%
	2. 6-10 tahun	18 orang	35.29%
	3. >10 tahun	21 orang	41.18%
	Total	51 orang	100%

Sumber : Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan tabel V.2 menunjukkan bahwa dari 51 responden jumlah responden laki-laki sebanyak 21 orang atau sekitar 41.18% sama dengan jumlah responden perempuan yang berjumlah 30 orang atau sekitar 58.82%.

Berdasarkan tabel V.2, menunjukkan bahwa kebanyakan latar belakang pendidikan responden yaitu latar belakang pendidikan ekonomi sebanyak 26

responden atau sekitar 50.98% untuk latar belakang pendidikan lainnya sebanyak 25 responden atau sekitar 49.02%.

Berdasarkan tabel V.2, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir responden setiap perusahaan diketahui yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 11 responden atau sekitar 21.57%, untuk Diploma 3 (D3) persentase terkecil yaitu sebanyak 4 responden atau sekitar 7.84% dan dengan persentase sebanyak bergelar Strata 1 (S1) yaitu berjumlah 28 responden atau 54.91% dan persentase bergelar Pascasarjana (S2) yaitu sebanyak 8 responden atau hanya sekitar 15.68%.

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden dengan jabatan manajer yaitu sebanyak 51 orang atau 100% karena sesuai dengan kriteria objek dan sampel penelitian yang meneliti mengenai kinerja manajer di setiap perusahaan.

Berdasarkan tabel V.2 menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden atau 41.18% telah bekerja selama 1-5 tahun, lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 18 orang atau 35.29% dan unuk lama bekerja yang lebih dari 10 tahun memiliki jumlah responden terbanyak yaitu berjumlah 12 responden atau 23.53%.

B. Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif dimaksudkan untuk variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penegakan peraturan, pengendalian internal, keadilan distributif, asimetri informasi, keadilan prosedural, komitmen organisasi dan budaya etis organisasi terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi pada

perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru. Berdasarkan hasil kuesioner, tabel descriptive statistic memperlihatkan hasil sebagai berikut :

Tabel V.3
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KM	33.5294	4.85532	51
TQM	36.1176	5.93177	51
SPK	22.3529	3.26695	51
SP	30.1373	4.40009	51

Sumber: Data *Output* SPSS, 2019

Berdasarkan tabel V.3 dapat dijelaskan bahwa, dalam penelitian ini terdapat 3 variabel independen yaitu total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Serta terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru (Y).

C. Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data yaitu menguji validitas dan reliabilitas data yang digunakan. Ghazali (2005) menyatakan bahwa kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrument penelitian dapat di evaluasi melalui uji reliabilitas dan uji validitas. Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sedangkan reliabilitas adalah untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau tidak boleh acak.

1. Uji Validitas

Validitas data dapat ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat. Suatu instrument dikatakan mempunyai validitas yang kuat apabila instrument tersebut mengukur apa yang sebenarnya diukur. Uji validitas penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan/pernyataan pada kuesioner yang telah diedarkan dapat mengukur variabel yang akan diukur. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel V.4
Hasil Uji Validitas Data

Variabel	Pearson correlation	Kesimpulan
Total Quality Management	0,542**,-0,883**	Valid
Sistem Pengukuran Kinerja	0,463**,-0,688**	Valid
Sistem Penghargaan	0,313**,-0,785**	Valid
Kinerja Manajerial	0,421**,-0,834**	Valid

Sumber : Data Output SPSS, 2019

Hasil pengujian validitas yang disajikan pada tabel V.4 dapat dilihat bahwa skor masing-masing butir dan skor total (*pearson correlation*) menunjukkan korelasi signifikan pada level 0,01 sehingga seluruh kuesioner dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik reliability analyze dimana suatu instrument dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien cronbach atau alpha sebesar $<0,60$ tidak reliabel sedangkan $>0,60$ reliabel. Hasil uji reliabilitas data dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel V.5
Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	Jmlh Item	Cronbach alpha	Kesimpulan
Total Quality Management	10	0,867	Reliabel
Sistem Pengukuran Kinerja	6	0,798	Reliabel
Sistem Penghargaan	13	0,893	Reliabel
Kinerja Manajerial	9	0,791	Reliabel

Sumber : Data Output SPSS, 2019

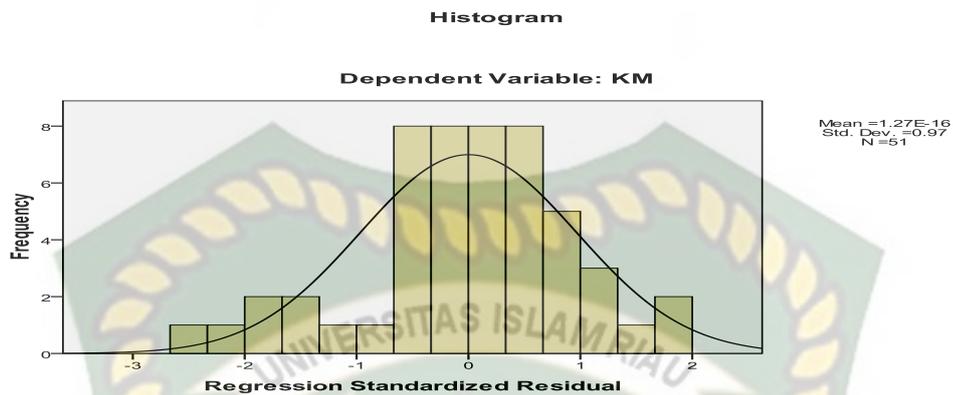
Hasil pengujian reliabilitas yang disajikan pada tabel V.5 menunjukkan tidak ada koefisien *cronbach alpha* yang kurang dari 0,60, sehingga instrument tersebut reliabel untuk digunakan.

D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependent dan independent mempunyai distribusi normal atau tidak. dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan adalah grafik histogram, *one-sample kolmogorov-Smirnov Test*, dan *Normal probability plot*, pada penelitian ini tampak pada gambar V.1 berikut:

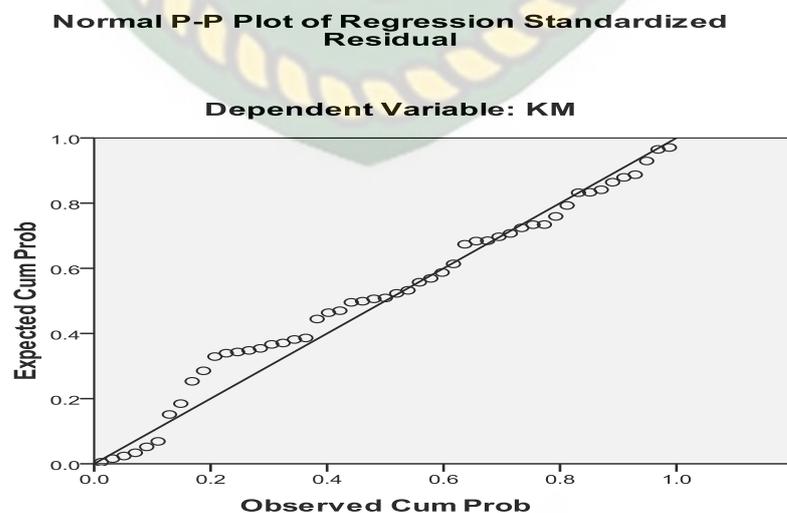
Gambar V.1



Sumber : Data Output SPSS, 2019

Histogram pada gambar V.1 diatas telah memperlihatkan posisi normal, dimana tidak terjadi posisi miring (*skewness*) dan kurva memiliki keseimbangan tepat ditengah, dengan demikian menunjukkan bahwa data-data pada variabel penelitian berdistribusi normal (Ghazali, 2001). Selain itu untuk melihat normalitas dapat dilihat pada *Normal probability plot*, dapat diperhatikan pada gambar V.2 berikut :

Gambar V.2

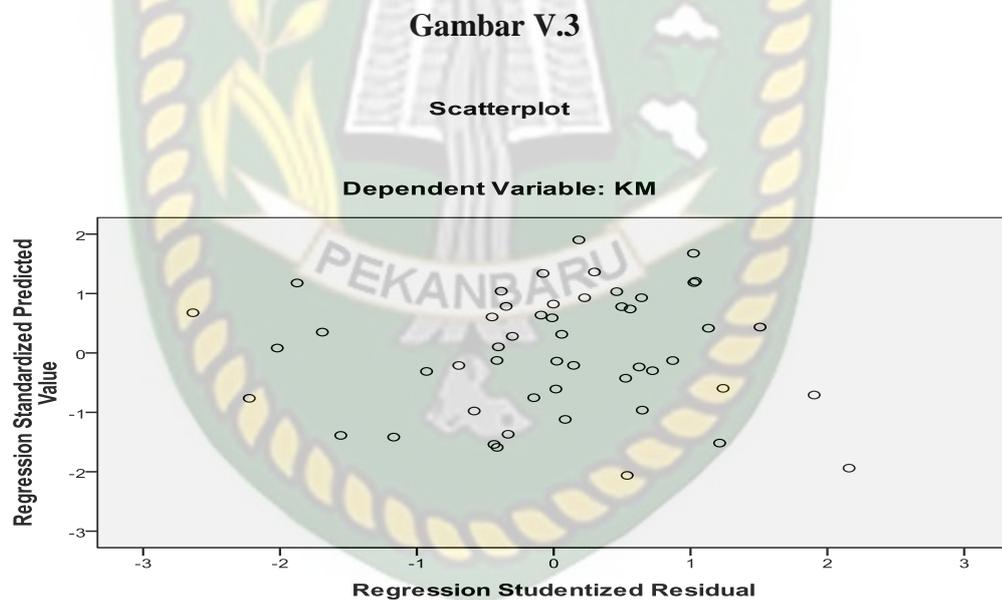


Sumber : data Output SPSS, 2019

Berdasarkan gambar V.2 dapat dilihat bahwa penyebaran data berada disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, oleh karena itu model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas

2. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilihat dari pada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika membentuk pola tertentu, maka terdapat heterokedastisitas dan jika titiknya menyebar tidak pola yang jelas, serta titik-titiknya menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Pengujian dapat dilihat pada Gambar V.3.



Sumber : Data Ouput SPSS, 2019

Berdasarkan gambar V.3 dapa dilihat bahwa penyebaran data berada disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, oleh karena itu model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

3. Uji Multikolinieritas

Dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17.0 maka deteksi adanya Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *Varian Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* mendekati 1 dan nilai VIF berkisar 1 maka tidak ada korelasi (Ghozali, 2005:91). Cara yang umum dipakai untuk menunjukkan multikolinieritas adalah jika nilai *tolerance* dibawah 0,1 atau sama dengan nilai VIF >10 maka bisa disimpulkan bahwa terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel V.6 berikut:

Tabel V.6
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Kesimpulan
Total Quality Management	0.253	3.952	Tidak terjadi multikolinieritas
Sistem Pengukuran Kinerja	0.375	2.664	Tidak terjadi multikolinieritas
Sistem Penghargaan	0.346	2.889	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Olahan, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil uji multikolinieritas variabel Total Quality Management memiliki nilai VIF 3.952 dan nilai toleransi 0.253; variabel Sistem Pengukuran Kinerja memiliki nilai VIF 2.664 dan nilai toleransi 0.375 dan variabel Sistem Penghargaan memiliki nilai VIF 2.889 dan nilai toleransi 0.346. Dari ketiga variabel independen tersebut semua nilai toleransi berada diatas atau >0,1, dan nilai VIF dibawah atau <10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari pengaruh multikolinieritas.

E. Analisis Data

Analisis regresi linear bergnda digunakan untuk mengetahui Pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan

terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru. Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel V.7 :

Tabel V.7
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.526	2.631		2.480	.017
	TQM	.617	.117	.753	5.278	.000
	SPK	.032	.174	.021	.181	.857
	SP	.134	.135	.121	.993	.326

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Output SPSS, 2019

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$Y = 6.526 + 0.617X_1 + 0,032 X_2 + 0.134 X_3$$

Hasil dan pembahasan regresi diatas adalah:

- Nilai konstanta (α) sebesar 6.526 artinya jika total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan 0 (nol) maka kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru sebesar 6.526 satuan.
- Nilai koefisien regresi variabel total quality management (X_1) bernilai 0.617 yang dapat diartikan bahwa setiap total quality management sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru sebesar 0.617 dengan asumsi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan adalah konstan.
- Nilai koefisien regresi variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) bernilai 0.032 yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan sistem pengukuran kinerja sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja manajerial pada

perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru sebesar 0.032 dengan asumsi *total quality management* dan sistem penghargaan adalah konstan.

- d. Nilai koefisien regresi variabel sistem penghargaan (X_3) bernilai 0.134 yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan sistem penghargaan sebesar 1 maka akan terjadi peningkatan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru sebesar 0.134 dengan asumsi *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja adalah konstan.

F. Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah variabel independen yaitu *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel V.6

Tabel V.8
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	893.168	3	297.723	49.006	.000 ^a
	Residual	285.538	47	6.075		
	Total	1178.706	50			

a. Predictors: (Constant), SP, SPK, TQM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Output SPSS, 2019

Uji pengaruh simultan ini dapat dilihat dari *p-value significant*. Nilai *p-value significant* sebesar 0.000 yaitu signifikan pada tingkat probabilitas 0.05 yang berarti variabel-variabel independen dapat digunakan dalam memprediksi variabel dependennya.

Berdasarkan Tabel V.6 didapat nilai signifikansi sebesar 0.000 karena tingkat probabilitas signifikan lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.

2. Uji Parsial (Uji t-test)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh setiap variabel independen terhadap kecenderungan kecurangan akuntansi. Pengujian ini dilakukan dengan melihat tingkat signifikan dari masing-masing variabel. Apabila signifikansi < 0.05 maka hipotesis ditolak. Hasil uji t terhadap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel V.7. Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diketahui pengaruh antara variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen pada hasil dan pembahasan sebagai berikut :

a. Uji variabel total quality management (X_1)

Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Untuk variabel total quality management (X_1) nilai signifikannya adalah $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa total quality management (X_1) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.

b. Uji variabel sistem pengukuran kinerja (X_2)

Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Untuk

variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) nilai signifikannya adalah $0.857 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.

c. Uji variabel sistem penghargaan (X_3)

Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh hasil t yang diperlukan untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel independen. Untuk variabel sistem penghargaan (X_3) nilai signifikannya adalah $0.326 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.

d. Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi berguna untuk mengukur variasi dalam variabel independen mampu menjelaskan bersama-sama variabel dependen.

Tabel V.9
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.870 ^a	.758	.742	2.46481	1.668

a. Predictors: (Constant), SP, SPK, TQM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Data Output SPSS, 2019

Pada Tabel V.9 dapat dijelaskan bahwa koefisien korelasi (R) sebesar 0.870 mendekati nilai 1 artinya hubungan antara variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan *manufaktur* di Kota Pekanbaru sangat erat.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.758 artinya bahwa 0.758 atau 75.8% artinya pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru sedangkan sisanya sebesar 24.2% dapat dijelaskan oleh variabel lain atau faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model atau persamaan regresi ini.

G. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian variabel *total quality management* terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel *total quality management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Kaitan *total quality management* dengan akuntansi adalah merencanakan, menghitung dan melaporkan biaya atas pelaksanaan *total quality management* tersebut. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata terendah pada pernyataan “pendidikan dan pelatihan memotivasi untuk mengembangkan ide baru”. Hal ini menandakan bahwa pendidikan dan pelatihan kurang dilakukan serta diterapkan oleh perusahaan.

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.

Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aditya, Amir dan Linda (2014) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narsa Mintje (2013) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian variabel sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengukuran kinerja ini dapat dikaitkan dengan seberapa besar kemampuan manajer atau karyawan dalam menerapkan sistem akuntansi dalam pekerjaan sehari-harinya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi untuk sistem pengukuran kinerja terdapat pada pernyataan “para personel merasa kesulitan untuk meraih target kerja yang diharapkan perusahaan”. Hal ini menandakan bahwa semua personel tidak 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 begitu pulak sebaliknya.

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.

Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renata, A. Y (2013) yang memperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan. Semakin rendah sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan menurun.

3. 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. Sistem penghargaan atau reward ini diperoleh dari pendapatan laba perusahaan. 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”.

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. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2013) memperoleh hasil bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. 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.

4. Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Manufaktur di Pekanbaru

Dari hasil uji F diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000 karena tingkat probabilitas signifikan lebih kecil dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.

Total Quality Management berfokus pada perbaikan berkesinambungan sehingga kepuasan pelanggan terpenuhi dan kualitas produk terjaga dengan baik.

Elemen-elemen yang terdapat di dalam TQM, seperti fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja manajerial secara interaktif. Kinerja perusahaan yang meningkat dapat ditandai dengan kepuasan pelanggan yang tercapai yang akan diindikasikan dengan berkurangnya keluhan sehingga tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dikatakan telah tercapai. Total Quality Management mengharuskan perubahan dasar dari setiap individu dalam perusahaan, terutama manajemen. Meskipun tanggung jawab berada pada setiap level manajemen, pelaksanaannya harus melibatkan semua anggota organisasi (Supratinigrum, 2002:27).

Supratinigrum dan Zulaikha (2003:40) meneliti mengenai elemen-elemen total quality management yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas dan melakukan uji hubungan antara faktor elemen total quality management yang dipilih terhadap faktor kinerja, dan diperoleh kesimpulan bahwa faktor elemen total quality management mempengaruhi kinerja.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan perusahaan untuk membangkitkan motivasi dari dalam personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial (Mulyadi dan Setyawan, 2001)

dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Penelitian Suprانتiningrum dan Zulaikha (2003:17) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005:579) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manjerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Variabel *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.
2. Variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.
3. Variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru.
4. Secara bersama-sama bahwa variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, penulis hendak memberikan beberapa saran untuk dan juga untuk perusahaan manufaktur di Kota Pekanbaru penelitian yang akan datang agar penelitian ini selanjutnya lebih sempurna. Saran-saran yang penulis berikan antara lain :

1. 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.
2. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan pada perusahaan sudah dilakukan secara efektif sehingga kedepannya diharapkan sistem pengukuran kinerja dapat di pertahankan atau lebih ditingkatkan lagi.
3. 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.
4. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya dilakukan penelitian pada objek yang berbeda agar lebih dapat memperoleh hasil penelitian yang lebih optimal lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Nizarudin, 2010. Pengaruh Customization terhadap Kinerja Perusahaan melalui Perdagangan Karakteristik Informasi Akuntansi Manajemen yang Bersifat Broadscope dan Aggregation. Simposium Nasional Akuntansi 9. Padang.
- Arsono dan Muslichah, 2002. Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial. (Jurnal Ekonomi Akuntansi Universitas Kristen Petra).
- Atkinson, Anthony A, et al. 2009. Akuntansi Manajemen. Edisi 5. Jilid 1. Terjemahan oleh Miranti Kartika Dewi . Jakarta: PT.Indeks.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 2012, Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan. Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Farchan dan Sunarto. 2010. Pengaruh Informasi Akuntansi terhadap Kapitalisasi Pasar di Bursa Efek Jakarta. Fokus Ekonomi, Vol. 1, No. 1, April 2010.
- Garrison, Noreen H dan Eric W.Noreen. 2008. Management Accounting. Diterjemahkan oleh Totok Budisantoso. Jakarta,Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2010. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Edisi Ketiga. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gaol, L, Jimmy. 2008. Sistem Informasi Manajemen Pemahaman dan Aplikasi. Jakarta : Penerbit PT Grasindo.
- Ginting, Jihen. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Ginting. 2014. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Informasi Akuntansi Manajemen pada Perusahaan Industri di Kawasan Industri Medan (KIM). Universitas Sumatra Utara.
- Hall, James A., 2009. Accounting Information System. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. 2012. Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren,Charles T., et al. 2008. Akuntansi Biaya. Edisi 7. PT INDEKS kelompok GRAMEDIA: Jakarta.

- Jihen Ginting, Paham dan Syafrizal Helmi Situmorang. 2008. Filasafat Ilmu dan Metode Riset. Medan: Usu Press.
- Kasmir. 2010. Pengantar Manajemen Keuangan. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group.
- Laksmana, Arsono dan Muslichah. 2012. “Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial”. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 4, No. 2, 106 – 125.
- Mulyadi. 2010. Sistem Akuntansi. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyani. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan Informasi Akuntansi Manajemen pada Perusahaan Manufaktur yang Telah Go Publik di BEJ. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Pramudita, Aditya. 2013. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Fraud Di Sektor Pemerintahan (Persepsi Pegawai Pada Dinas Se-Kota Salatiga). Skripsi Universitas Negeri Semarang: Semarang.
- Primasari Dona, Isbandriyati Mutmainah. 2011. Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial dengan Tiga Variabel Moderating Studi Empiris Pada BPR di Kabupaten Bogor.
- Rudianto. 2010. Akuntansi Manajemen. Jakarta: PT Gramedia.
- Santoso, 2008, Buku Latihan SPSS Statistik Parametik. Sudjana.
- Sri Maharsi. 2010. Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Terhadap Bidang Akuntansi Manajemen. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vo.2, No. 2, Nopember 2000:127-137.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Widjajanto, Nugroho, 2011. Sistem Informasi Akuntansi, Jakarta: Erlangga.
- Wilkinson, Joseph W. 2009. Sistem Akuntansi dan Informasi, diterjemahkan oleh Marianus Sinaga, Jakarta: Erlangga.
- Yulius. Kurnia. Susanto. 2012. Pengaruh Intensitas Kompetisi Pasar Terhadap Hubungan Antara Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis dan Kepuasan Kerja. Jurnal Akuntansi. Universitas Kristen Duta Wacana