

SKRIPSI

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada PT. Semen Tonasa Pangkep)**



**Linda Saenab
1310321102**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada PT. Semen Tonasa Pangkep)



diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar sarjana pada Program Studi S1 Akuntansi

LINDA SAENAB
1310321102

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada PT. Semen Tonasa Pangkep)

disusun dan diajukan oleh

**LINDA SAENAB
1310321102**

telah diperiksa dan telah diuji

Makassar, 29 September 2017

Pembimbing



Ahmad Dahlan, S.E., M.Si., Ak., CA

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar



Muhammad Gafur, S.E., M.Si., Ak

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris pada PT. Semen Tonasa Pangkep)

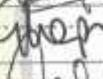
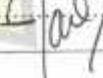
disusun dan diajukan oleh

LINDA SAENAB
1310321102

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **15 September 2017** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Ahmad Dahlan, S.E., M.Si., Ak., CA	Ketua	1..... 
2.	Nurbayani, S.E., M.Si	Sekretaris	2..... 
3.	Siprianus Palete, S.E., M.Si., Ak., CA	Anggota	3..... 
4.	Abdul Samad A, S.E., M.Si	Eksternal	4..... 

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar

UNIVERSITAS FAJAR


Muhammad Gafur, S.E., M.Si., Ak

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Linda Saenab
NIM : 1310321102
Program Studi : Akuntansi S1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul **"Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada PT.Semen Tonasa Pangkep"** adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2017

Yang membuat pernyataan,



Linda Saenab

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT, atas barokah yang selalu diberikan-Nya. Maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Semen Tonasa Pangkep”** Shalawat serta salam selalu tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, Sang Teladan yang membawa kita ke zaman yang penuh dengan kebaikan. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam menempuh studi S1 untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Fajar Makassar. Penulis menyadari sepenuhnya karya ini tidak terlepas dari bantuan dan doa, dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan dan doa kepada:

1. Kedua orangtua saya yang sangat saya cintai, yang senantiasa memberikan kasih, sayang, doa dan dengan sabar memberikan semangat baik moral maupun materil kepada saya, karena tanpa mereka, saya tidak akan mampu menyelesaikan penelitian ini.
2. Kakak dan adik saya yang turut membantu dan menyemangati saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
3. Kakak sepupu saya Dita yang turut membantu saya dalam menyelesaikan penelitian ini serta keluarga besar yang telah mendoakan dan memberikan semangat.
4. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar
5. Bapak Muhammad Gafur., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar.
6. Bapak Ahmad Dahlan, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya dan dengan sabar memberikan arahan serta petunjuk yang sangat membantu saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Seluruh penguji komprehensif dan sidang skripsi yang telah sabar dalam menguji saya dan memberikan banyak masukan demi kemajuan penelitian ini.

8. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi, terima kasih atas ilmu-ilmu yang telah diberikan kepada saya yang menjadi bekal saya dalam mengarungi dunia kerja maupun dunia akademik lainnya.
9. Seluruh manajer dan staf di PT.Semen Tonasa Pangkep yang telah saya jadikan sampel atas penelitian ini, atas partisipasi mereka lah sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik.
10. Sahabat saya Sari, Mega, Kiki, Lenni, Ainun, Eni, Kak Novi, Kak yuyun, Kak Sisi yang selalu setia menemani dan memberikan pertolongan disaat dibutuhkan, serta tiada henti memberikan semangat juga keceriaan kepada saya sampai penelitian ini selesai dibuat. Untuknya diucapkan banyak terima kasih.
11. Seluruh teman-teman angkatan 2013 jurusan Akuntansi yang bersama-sama berjuang menyelesaikan semester akhir ini.
12. Kedua sahabat tersayang, Nadya dan Dinar yang tiada henti memberikan semangat kepada saya sehingga saya bisa menyelesaikan penelitian ini.
13. Abang Gerald yang selalu memberikan lawakan dikala mengerjakan skripsi ini, terimakasih bang.
14. Seluruh penyemangat saya Kookie, Taehyung, Jimin, Suga, Hoseok, Namjoon, dan Sukjin, terimakasih telah menciptakan lagu-lagu yang membuat saya lebih semangat dalam mengerjakan penelitian ini.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu atas selesainya skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga dengan senang hati, saya menerima segala kritik dan saran-saran yang sifatnya membangun dalam hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Akhir kata, saya mengharapkan semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Makassar, September 2017

Linda Saenab

ABSTRAK

Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT SEMEN TONASA Pangkep)

**Linda Saenab
Ahmad Dahlan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Semen Tonasa Pangkep. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan teknik *random sampling* kepada para responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah staff divisi akuntansi, staff divisi pemasaran, dan staff divisi sumber daya manusia dengan total 31 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil dari analisis regresi berganda menunjukkan, TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

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

ABSTRACT

The Effect of Total Quality Management, Performance Measurement System and Reward System on Managerial Performance (Empirical Study at PT SEMEN TONASA Pangkep)

**Linda Saenab
Ahmad Dahlan**

This study aims to determine how the effect of Total Quality Management (TQM), Performance Measurement System, and Reward System on Managerial Performance at PT Semen Tonasa Pangkep. The sampling technique in this study was random sampling technique. The respondents were the staff of accounting division, marketing division staff, and human resources division staff with total 31 respondents. The method of analysis used in this research was multiple regression analysis.

The result of this study, TQM has no effect on managerial performance, the performance measurement system also has no effect on managerial performance and reward system has a significant affect on managerial performance.

Keywords : Total Quality Management, Performance Measurement System, Reward System, Managerial Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DARTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori.....	8
2.1.1 Teori Perilaku	8
2.2.1 Total Quality Management	9
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja	17
2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	17
2.2.2 Konsep Penilaian dalam Sistem Pengukuran Kinerja.....	18
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	18
2.3 Sistem Penghargaan	19
2.4 Kinerja Manajerial.....	21
2.5 Tinjauan Empirik.....	23
2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Rancangan Penelitian.....	31
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	31

3.3 Populasi dan Sampel.....	31
3.4 Jenis dan Sumber data.....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Instrumen Penelitian.....	34
3.7 Analisis Data	34
3.8 Operasional Variabel	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1. Sekilas gambaran umum objek penelitian.....	41
4.2. Karakteristik Responden.....	42
4.3. Analisis Deskriptif	43
4.4. Hasil Uji Kualitas Data	44
4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik	59
4.6. Uji Hipotesis	53
BAB V PENUTUP	58
5.1. Kesimpulan	58
5.2. Keterbatasan penelitian	59
5.3. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA.....	60
LAMPIRAN.....	62

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.3 Penelitian Terdahulu	25
3.1 Operasional Variabel	40
4.1 Tingkat Pengembalian Sampel	42
4.2 Karakteristik Responden	42
4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif	44
4.4 Hasil Uji Validasi KM (Y)	45
4.5 Hasil Uji Validasi TQM (X1).....	45
4.6 Hasil Uji Validasi SPK (X2)	46
4.7 Hasil Uji Validasi SP (X3).....	46
4.8 Hasil Uji Realibilitas KM (Y)	47
4.9 Hasil Uji Realibilitas TQM (X1)	48
4.10 Hasil Uji Realibilitas SPK (X2)	48
4.11 Hasil Uji Realibilitas SP (X3)	49
4.12 Hasil Uji Multikolonieritas	50
4.13 Hasil Uji Autokorelasi	52
4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi	54
4.15 Hasil Uji f	54
4.16 Hasil Uji t	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Histogram Normality Plot	51
4.2 Normal P-P Plot.....	51
4.3 Hasil Uji Heterokedestisitas	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian	62
2. Jawaban Responden	66
3. Hasil Pengujian Data	70
4. Biodata	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi saat ini sangat pesat, di mana perusahaan-perusahaan diuntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap masyarakat guna meningkatkan pelanggan. Dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan, perusahaan harus meningkatkan sistem manajemennya. Apabila sistem manajemen suatu perusahaan lemah maka laba yang di ingin dicapai juga lemah begitu pula sebaliknya.

Munculnya perusahaan baru saat ini menimbulkan banyaknya keinginan konsumen yang semakin kritis, maka sangat perlu memperbaiki system manajemen sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja perusahaanya. Saat ini banyak orang berbicara mengenai "mutu" terutama berhubungan dengan perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa. Suatu produk di buat karena ada yang membutuhkan, dan kebutuhan tersebut berkembang seiring dengan tuntunan mutu penggunanya. Sikap perusahaan mengatasi masalah ini yaitu ikut mengalami perubahan baik struktural maupun sumber daya yang dimiliki.

Semakin meningkatnya ekonomi saat ini mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Juga dengan persaingan yang semakin meningkat pula sehingga perlu menghasilkan suatu produk ataupun jasa dengan kualitas terbaik. Penerapan TQM adalah hal yang tepat diterapkan dalam memperbaiki unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan (Ismunawan 2010).

TQM merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespon secara tetap setiap perubahan yang ada, baik yang berasal dari

eksternal maupun internal. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat dan berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan.

Perusahaan-perusahaan manufaktur berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik Total Quality Management (TQM) atau Just-In-Time (JIT). Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998) dalam (Ainul dan Listianingsih 2005). Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap Sistem Akuntansi Manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (reward). Efektifitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang. (Ainul dan Listianingsih 2005).

Menurut Hasnawati (2016) Prinsip TQM dalam mencapai tujuannya adalah melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus sehingga perusahaan dapat meningkatkan labanya, melalui dua jalur. Jalur pertama yaitu jalur pasar, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya pun semakin tinggi. Hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh semakin besar. Sedangkan jalur kedua yaitu jalur biaya, yakni perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya memperbaiki kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan akan berkurang.

Menurut Amin (2014) TQM adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pemberdayaan dapat dikatakan pelibatan yang benar-benar berarti, dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti

masukannya tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Menurut Garrison dalam Dewi (2013) ada dua karakteristik utama TQM yaitu fokus pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada. Salah satu cara untuk melayani keinginan konsumen adalah dengan menciptakan produk dan jasa yang berkualitas.

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 dilakukan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Narsa dan Yuniawati 2003).

Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, pemberhentian, promosi, pelatihan transfer dan kondisi kepegawaian lainnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawan maka perusahaan akan lebih meningkatnya kinerja karyawannya. Sehingga dengan meningkatkan kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama dapat tercapai (Ismunawa, 2010).

Sistem reward atau penghargaan penting untuk diterapkan dalam suatu perusahaan, agar dapat memotivasi para karyawannya karena penghargaan yang diberikan perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi. Semakin besar perhatian perusahaan

yang diberikan untuk kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapatkan timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan dalam produktivitas kerja.

Kinerja manajerial merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu mendapatkan keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Sebagian besar keberhasilan perusahaan dapat dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih maju dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

System pengukuran kinerja akan membuat manajer termotivasi untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan dari apa yang telah dilakukan selama ini. Menurut Kren dan Syaiful dalam Intan (2013) informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sebagai perseroan yang menghasilkan produk semen maka perusahaan ini harus siap menyikapi meningkatnya ekonomi dan persaingan global. System Manajemen Mutu pada PT. Semen Tonasa dapat dilihat dari penerapan ISO (International Organization for Standardization) dalam perusahaan. Dapat diketahui bahwa PT. SEMEN TONASA merupakan perusahaan perseroan yang menerapkan ISO 9001 guna menjaga mutu produk.

Pabrik semen tersebut didirikan dengan tujuan untuk suplay semen di kawasan Timur Indonesia, khususnya di Sulawesi selatan. Pada awal bulan November 1960 pabrik semen tersebut mulai dibangun, yang lokasinya berada di kelurahan tonasa kecamatan balocci kabupaten pangkep yang jaraknya \pm 54 km sebelah utara dari Kotamadya Makassar, yang kemudian disebut pabrik

Semen Tonasa I. PT. Semen Tonasa telah mempunyai 4 unit pabrik akibat dari semakin meningkatnya kebutuhan semen di kalangan masyarakat.

Dalam penelitian sebelumnya mengenai implementasi TQM pada perusahaan manufaktur yaitu pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan memasukkan beberapa variable moderating. Penelitian penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2013) mengenai Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan system pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variable moderating. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa dari ketiga hipotesis, hanya ada satu hipotesis yang berpengaruh signifikan yaitu TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan kedua hipotesis tidak berpengaruh signifikan yaitu pengukuran kinerja dan Interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan system penghargaan dan interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Aida dan Listianingsih (2005) yang meneliti tentang pengaruh system pengukuran kinerja, system reward, dan profit center terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya adalah hipotesis pertama menunjukkan bahwa interaksi antara penerapan TQM dan system pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hipotesis kedua interaksi antara penerapan TQM dan system reward berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hipotesis ketiga hasilnya tidak berpengaruh positif, yang dimana hipotesisnya interaksi antara TQM dengan profit center berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Intan (2013) meneliti tentang pengaruh penerapan Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut adalah yang pertama

TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang kedua sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan yang ketiga menunjukkan bahwa sistem penghargaan (reward) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan obyek perusahaan manufaktur yaitu PT. Semen Tonasa Pangkep. Terdapat ketidak konsistenan hasil mengenai penerapan Total Quality Management pada beberapa penelitian sebelumnya sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

Jadi beberapa penjelasan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh TQM (Total Quality Management), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Semen Tonasa Pangkep”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas maka rumusan masalah yang di akan di teliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah Total Quality Management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
- c. Untuk mengetahui pengaruh sistem reward terhadap kinerja manajerial.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan , antara lain :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Agar bermanfaat bagi pengembangan system manajemen suatu perusahaan khususnya dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan perseroan, terkait dengan teori-teori sebelumnya mengenai Total Quality Management.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis antara lain:

- a. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam menerapkan system manajemen terkait kinerja manajerial.
- b. Memberikan pemahaman yang tepat kepada para pembaca.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat di jadikan tambahan informasi dan sumber referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap kinerja manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor disposisional (faktor dalam / internal), misalnya sifat, karakter, sikap dsb, atautkah disebabkan oleh keadaan eksternal, misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang memaksa seseorang melakukan perbuatan tertentu (Luthans, 2005). Menurut Luthans (2005) juga, bahwa atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain.

Terdapat dua jenis umum atribusi yang ada pada orang, yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain. Psikolog sosial yang terkenal, Harold Kelley dalam Luthans (2005) menekankan bahwa teori atribusi berhubungan dengan proses kognitif di mana individu menginterpretasikan perilaku berhubungan dengan bagian tertentu dari lingkungan yang relevan. Ahli teori atribusi mengasumsikan bahwa manusia itu rasional dan didorong untuk mengidentifikasi dan memahami struktur penyebab dari lingkungan mereka. Inilah yang menjadi ciri dari teori atribusi. Fritz Heider juga menyatakan bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha dan kelelahan) dan kekuatan

eksternal (atribut lingkungan seperti aturandan cuaca) itu bersama-sama menentukan perilaku manusia. Dia menekankan bahwa merasakan secara tidak langsung adalah determinan paling penting untuk perilaku. Orang akan berbeda perilakunya jika mereka lebih merasakan atribut internalnya daripada atribut eksternalnya (Aji, 2010).

2.1.2 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah di aplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2001)

Total Kualitas Manajemen ialah suatu cara memperbaiki untuk meningkatkan proses bisnis secara terus menerus, atau cara memperbaiki dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan (Dewi dkk, 2016)

Dari definisi beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian faktapraktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

Menurut (Dewi dkk, 2016) Manajemen kualitas hakikatnya adalah tindakan mencapai tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan melalui kerja semua orang yang melibatkan diri dalam proses bisnis. Tindakan itu meliputi:

1. Perencanaan kualitas (Quality Planning): tindakan penetapan dan pengembangan tujuan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan.
2. Pengendalian kualitas (Quality Control): tindakan mengurangi penyimpangan dalam proses memenuhi kebutuhan pelanggan dan dalam member kepuasan pelanggan.
3. Penjamin kualitas (Quality Assurance): tindakan yang menjamin bahwa produk akan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan akan memuaskan pelanggan.
4. Perbaikan kualitas (Quality Improvement): tindakan perbaikan terus menerus dalam proses riset produk, desain produk, pengembangan produk, produksi, promosi, distribusi, penetapan harga, dan pelayanan.

2.1.3 Konsep Total Quality Management

Menurut Bounds yang dikutip oleh Nasution (2005), pada dasarnya konsep Total Quality Management mengandung tiga unsur, yaitu :

1) Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat di peroleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang di hasilkan perusahaan dan pengorbann pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.

2) Sistem organisasional

System organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. System ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3) Perbaiki kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas berkelanjutan diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara berkelanjutan.

2.1.4 Prinsip-prinsip Utama Total Quality Management (TQM)

Menurut Hensler dan Brunelliin yang dikutip oleh Tjiptono (2003) ada empat prinsip utama dalam Total Quality Management. Keempat Prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas, kualitasnya tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk di puaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (value) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan berkualitas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas berkualitas berorientasi pada fakta, maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritasasi (prioritization) yakni suatu konsep yang menyatakan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi yang vital. Kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistic dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan yang berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (plan-do-check-act-analyze). Yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan koreksi terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.6 Unsur utama Total Quality Management (TQM)

Ada beberapa unsur TQM utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) yaitu:

1) Focus pada pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus di layani. Dimana perhatian di fokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar

bias memuaskannya. Dimana produk/jasa yang di buat atau di berikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jas, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ini sangat 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 digunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4) Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradig baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu di butuhkan 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 tim (teamwork)

Dalam organisasi yang di kelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaiki Sistem Secara Berkesinambung

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu system/lingkunga. Oleh karena itu, system yang ada perlu di perbaiki secara terus menerus agar kualitas yang di hasilkannya dapat semakin meningkat.

7) Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perudahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan factor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan di dorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia, dengan belajar setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknik dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah di buat. Selain itu, unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang di ambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9) Kesatuan tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/keepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan, tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan

mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

2.1.6 Persyaratan Implementasi TQM

Untuk melakukan suatu perubahan sering kali tidak mudah, apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa yang harus di perhatikan (Nasution;2005) yaitu berikut ini :

1. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus menerus kepada para karyawannya.
2. Persepsi karyawan terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan terutama biaya karyawan.

Guna mengatasi dua hal di atas, maka seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan sebanyak mungkin informasi mengenai setiap perubahan kepada setiap karyawannya, menyampaikan alasan atau dasar pemikiran perlunya dilakukan perubahan, dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

Ada beberapa persyaratan untuk melaksanakan TQM yang meliputi atas komitmen manajemen puncak, adanya steering committee dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, serta infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan Nasution (2005).

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja

2.2.1 pengertian sistem pengukuran kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses (rantai nilai) dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memnuhi persyaratan organisasi stakeholder lainnya Narsa dan Yuniawati (2003) Beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen, member efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif, dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.

Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus menerus kepada para karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat pada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah (Irham 2011:50).

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kerja lebih lanjut. Narsa dan Yuniawati (2003) mengatakan bahwa Sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan memberikan umpan balik dan pengendalian pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.

2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi
3. Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

2.2.2 Konsep Penilaian Dalam Sistem Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi.

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setiawan (2001:354) dimanfaatkan organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, transter, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan kegiatan personel.

4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.2.4 Karakteristik sistem pengukuran kinerja yang efektif

Menurut Simamora (2004) tidak setiap penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem pengukuran kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik yang secara legal mungkin dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah :

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. Pengharapan kinerja
3. Focus pada perilaku yang terobsesi
4. Sensitivitas
5. Standarisasi
6. Sokongan manajemen atau karyawan
7. Keandalan dan validitas
8. Penilaian yang berbobot
9. Komunikasi terbuka dan
10. Kemampuseriamaan (acceptability)

2.3 Sistem Penghargaan (reward)

2.3.1 Pengertian Penghargaan (Reward)

Sistem penghargaan (reward) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi, menurut Simamora (2004), 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 tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf professional dan klerikal.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di atas 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 memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

2.3.2 Penggolongan Sistem Penghargaan

Secara umumnya penghargaan dapat digolongkan menjadi dua kelompok yaitu :penghargaan intrinsiki, dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaanya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu (Mulyadi,2001).

Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan beberapa tehnik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha laindalam meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik. Sedangkan penghargaan ekstrintik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personal baik yang berupa kompensasi langsung, tidank langsung maupun kompensasi yang bersifat non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung, berupa kenaikan gaji, pembagian laba, dan pemberian bonus yang didasarkan pada kinerja personal. Kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personal, seperti sebuah asuransi. Kompensasi non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada

para personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa (Mulyadi 2001).

2.3.3 Penerapan Sistem Penghargaan

Penerapan sistem penghargaan (Mulyadi 2001) berbasis kinerja dilakukan melalui empat langkah yaitu :

1. Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
2. Penetapan faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis.
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan perusahaan.
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Sedangkan pendistribusian penghargaan dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu :

1. Penetapan sistem penghargaan
2. Penilaian kinerja
3. Pendistribusian penghargaan.

2.4 Kinerja Manajerial

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007).

Terdapat beberapa pandangan tentang manajemen kinerja. (Wibowo, 2007) manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil atau memperoleh sukses.

Menurut (Amin, 2014) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja personel meliputi 8 dimensi yaitu:

1. Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. 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.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (staffing), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. **Negosiasi**, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakkan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
8. **Perwakilan (representatif)**, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektivitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan.

2.5 Tinjauan Empirik

2.5.1 Penelitian Terdahulu

1. Nurul dan Lestari, (2013)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa penerapan TQM berdampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan kepemimpinan dan perilaku karyawan produktif sebagai variabel moderat. Data primer diperoleh dari penelitian ini kemudian dianalisis dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS 16,0.

Hasil penelitian dan analisis ini adalah untuk mengetahui bahwa penerapan TQM dapat memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan yang memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Sementara kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Aida dan Listia Ningsih (2005)

Penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Variabel dependen atau peubah terikat disini adalah kinerja manajerial. Dan variable independen yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center. Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda. Dengan objek penelitian 22 manager manajemen dan pemasaran perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: pertama, hasilnya memberikan dukungan untuk Hipotesis bahwa sistem kinerja pengukuran dan manajemen mutu total memiliki Pengaruh interaktif terhadap kinerja manajemen, kedua, hasilnya memberikan dukungan Hipotesis bahwa sistem penghargaan dan manajemen mutu total bersifat interaktif Berpengaruh terhadap kinerja manajemen, ketiga hasilnya tidak memberikan dukungan untuk Hipotesis bahwa profit center dan total quality management berpengaruh secara interaktif Kinerja manajemen, keempat, uji data normal dengan menggunakan plot p-p dan non respon peneliti menggunakan t-test menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

3. Hikmah, (2013)

Meneliti tentang Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variable moderating. Studi empiris pada staf akuntansi di wilayah Jakarta dan Tangerang. hipotesis yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial: 1) total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dua hipotesis lebih dengan analisis regresi moderat tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yaitu: 2) sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 3) sistem penghargaan dan interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Amin Prasetyo Hadi, (2014)

Meneliti tentang Analisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial Variable dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Dan variable independen yaitu TQM, terdiri dari Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan sistem secara berkesinambungan (X2), Pendidikan dan pelatihan (X3), Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X4). Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati. Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Variabel yang paling besar yaitu variabel fokus pada pelanggan sebesar 0,279, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel perbaikan berkesinambungan sebesar 0,257. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

Table 2.3

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Variabel	Objek Penelitian	Hasil
1	Nurul dan lestari (2011) Pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan melalui kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan	TQM dalam penelitian ini merupakan variable independen yang menjadi sebab atau berubahnya variable lain. Kepemimpinan yang menjadi variable moderating sama halnya dengan produktif karyawan dan kinerja perusahaan menjadi variable depende. Data yang diperoleh dianalisis	Perusahaan manufaktur dan jasa di Makassar.	Hasil dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa penerapan TQM dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan yang memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Sementara kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

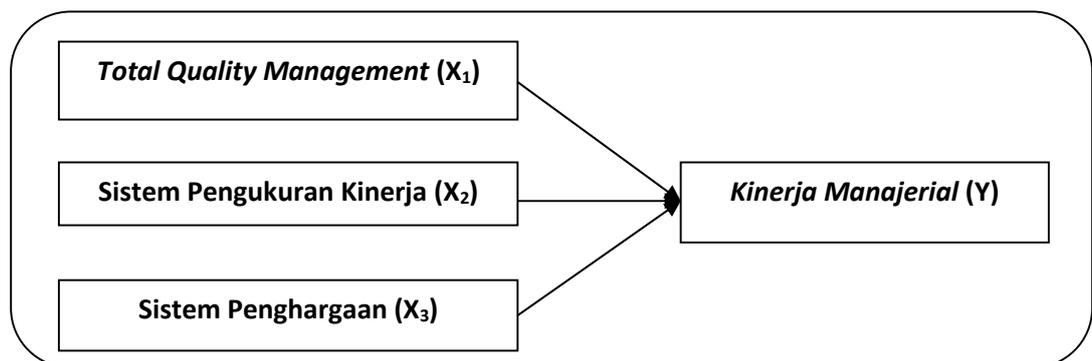
		menggunakan Model Persamaan Struktural(SEM).		
2	Aida dan Listia (2005) Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial	Variabel dependen atau peubah terikat disini adalah kinerja manajerial. Dan variable independen yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center. Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda.	22 managemen dan pemasaran perusahaan manufaktur.	Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: pertama, hasilnya memberikan dukungan untuk Hipotesis bahwa sistem kinerja pengukuran dan manajemen mutu total memiliki Pengaruh interaktif terhadap kinerja manajemen, kedua, hasilnya memberikan dukungan Hipotesis bahwa sistem penghargaan dan manajemen mutu total bersifat interaktif Berpengaruh terhadap kinerja manajemen, ketiga hasilnya tidak memberikan dukungan untuk Hipotesis bahwa profit center dan total quality management berpengaruh secara interaktif Kinerja manajemen, keempat, uji data normal dengan menggunakan plot p-p dan non respon Bias menggunakan t-test menunjukkan hasil yang tidak signifikan.
3	Hikmah Hasanah (2013) Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variable domerating.	TQM, kinerja manajerial, dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderat.	Studi empiris pada staf akuntansi di wilayah Jakarta dan Tangerang.	hipotesis yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial: 1) total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan dua hipotesis lebih dengan analisis regresi moderat tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yaitu: 2) sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 3) sistem penghargaan dan interaksi TQM tidak

				berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4	Amin Prasetyo Hadi (2014) Analisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial	Variable dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Dan variable independen yaitu TQM, terdiri dari Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan sistem secara berkesinambungan (X2), Pendidikan dan pelatihan (X3), Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X4).	Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati	Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Variabel yang paling besar yaitu variabel fokus pada pelanggan sebesar 0,279, sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel perbaikan berkesinambungan sebesar 0,257. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

2.6 Kerangka pemikiran dan Hipotesis

Gambaran ini memberikan penjelasan menunjukkan kerangka pemikiran yang di terdapat dalam model penelitian mengenai pengaruh TQM, Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya maka penelitian dapat digambarkan dengan model sebagai berikut:



Gambar 2.1

a. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Total kualitas manajemen atau (TQM) adalah suatu cara memperbaiki atau meningkatkan proses bisnis secara terus menerus, atau cara memperbaiki dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan (Dewi, dkk 2016).

Menurut Samryn (2016) Pengukuran kinerja merupakan aktivitas manajerial yang bertujuan untuk mendorong implementasi strategi. Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain berupa klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual. Para manajer terutama manajer puncak harus sadar dan bertanggung jawab kelangsungan hidup dimana mereka bekerja, dan kesadaran itu terwujud dalam meningkatkan kualitas karyawannya (Wibowo, 2007).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Intan (2013), menyatakan bahwa hasil penelitiannya yaitu TQM tidak berpengaruh signifikan kinerja manajerial, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hikmah (2013), TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan ketidak konsistenan hasil dari penelitian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Dengan hipotesis sebagai berikut:

H1: Total Quality Management berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

b. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial

TQM Kinerja Manajerial Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial dan sistem

pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil 52 keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah dan Listianingsih, 2005:571).

Penelitian (Ainul dan Listianingsih, 2005) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Hikmah (2013) mengenai Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan system pengukuran kinerja dan system penghargaan sebagai variable moderating TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan kedua hipotesis tidak berpengaruh signifikan yaitu pengukuran kinerja dan Interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan system penghargaan dan interaksi TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis adalah sebagai berikut:

H2 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

c. Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Ainul dan Listianingsih (2005) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem reward terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Begitu juga Intan (2013) meneliti tentang pengaruh penerapan Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja manajerial. Hasil dari penelitian tersebut adalah yang pertama TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, yang kedua sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan yang ketiga menunjukkan bahwa sistem penghargaan (reward) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian reward merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang di ajukan sebagai berikut:

H3: Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian atau Desain Penelitian yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan peneliti. Jadi desain peneliti merupakan suatu strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid, sesuai dengan karakteristik variable dan tujuan penelitian. Berdasarkan tujuan dan masalah penelitian, maka penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang data diperoleh di perusahaan dengan membagikan kuisisioner terhadap karyawan yang bersangkutan. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Pengertian penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat di capai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistic atau cara-cara lain dari kuantitatif (pengukuran) di kutip oleh Wiratna (2015).

3.2 Tempat Dan Waktu

Tempat penelitian dilakukan di PT.SEMEN TONASA berlokasi di Desa Bingere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep sekitar 68 kilometer dari Kota Makassar. Waktu penelitian yaitu kurang lebih satu bulan di mulai bulan agustus.

3.3 Populasi Dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Wiratna (2015) Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di teliti dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang berada di PT. Semen Tonasa Pangkep.

3.3.2 Sampel

Menurut Wiratna (2015) Sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Bila populasi besar, penelitian tidak mungkin mengambil semua untuk penelitian missal karena terbatasnya dana, tenaga, dan waktu, maka penelitian dapat menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik random sampling. Alasan teknik ini digunakan karena dimana semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel (Sugiyono, 2003) sehingga mereka dapat memberikan yang dapat mendukung jalannya penelitian ini.

Dan sampel pada penellitian ini adalah membagikan kuisisioner dengan karyawan atau staf yang berhubungan dengan bidang Quality Control, dari PT. SEMEN TONASA yang bersertifikat ISO (*International Standarization of Organization*) atau SNI (Standar Nasional Indonesia) di Makassar yang menerapkan standar TQM (*Total QualityManagement*).

3.4 Jenis Dan Sumber Data

Adapun jenis data yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah Data primer, yaitu informasi yang secara langsung dari hasil pengamatan lapangan. Data penelitian ini diperoleh dengan metode membagikan kuisisioner dengan beberapa karyawan yang bersangkutan, mengenai penerapan TQM dan kinerja manajerial.

Adapun jenis data yang akan di lakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Data kualitatif, yaitu penulis mengemukakan teori atau konsep tentang hal-hal yang menyangkut dengan masalah yang di bahas dalam penelitian ini dengan melihat literatur – literatur yang ada baik dari buku maupun internet.
2. Data kuantitatif, yaitu analisis yang dilakukan terhadap data yang di peroleh dari hasil kuisisioner yang dilakukan dengan beberapa karyawan yang bersangkutan mengenai penerapan TQM dan kinerja manajerial.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Wiratna (2015:93) Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangring informasi kuantitatif dari responden sesuai lingkup penelitian.

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan (Field Research) adalah data utama penelitian ini diperoleh melalui penelitian lapangan, peneliti memperoleh data langsung dari pihak pertama (data primer).

2. Kuisisioner atau Angket (Quisitionaire)

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab. Kuisisioner merupakan instrument pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variable yang akan di ukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari para responden.

3.6 Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2000) dalam Wiratna (2015), Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan di permudah olehnya. Pembuatan instrument harus mengacu pada variabel penelitian, dan skala pengukurannya.

Adapun jenis instrument dalam penelitian ini adalah Kuisisioner, merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk di jawabnya.

3.7 Analisis Data

Menurut Wiratna (2015) analisis data diartikan sebagai upaya data yang sudah tersedia kemudian di olah dengan statistic dan dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian, dengan demikian, teknik analisis data dapat diartikan sebagai cara melaksanakan analisis terhadap data, dengan tujuan mengolah data tersebut menjawab rumusan masalah.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis dengan bantuan komputer melalui program IBM SPSS 19 *for Windows*.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, minimum, (Ghozali, 2011) dalam Hikmah (2013).

3.7.2 Uji Kualitas Data

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

a. Uji Validitas

Uji validitas 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. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai di bawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2011).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar $> 0,70$ dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $> 0,70$ maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *cronbach alpha* dari suatu variabel $< 0,70$ maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, 2011).

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau korelasi diantara variabel independen pada model regresi. Multikolonieritas menyatakan hubungan antar sesama variabel independen. Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan *VIF*. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $<$

0,1 atau sama dengan nilai VIF > 10 . Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011).

b. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti yang diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar menjauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka tidak menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011).

c. Uji Heterokedestisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas salah satunya adalah melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi (Ghozali, 2011).

3.7.4 Uji Hipotesis

a. Pengujian dengan analisis regresi berganda

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Persamaan regresi berganda dirumuskan:

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

Y : Kinerja Manajerial

a : Konstanta

b_1b_2 : Koefisien regresi

X_1 : TQM

e : *Error*

Dalam uji hipotesis ini dilakukan melalui:

a. R-square

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011). Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011).

b. Uji Statistik t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011).

3.8 Operasional Variabel

Pada bagian ini akan diuraikan definisi dari masing masing variabel yang digunakan berikut dengan operasional dan cara pengukurannya.

1. TQM (X₁)

TQM dalam penelitian ini merupakan variabel independen atau variabel yang menjadi sebab atau berubahnya variabel lain (Ghozali, 2011). TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel TQM ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaannya

Variabel TQM dalam penelitian ini diukur dengan memasukkan elemen manusia, serta budaya kualitas dalam Nasution (2005). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan 13 butir pertanyaan diukur dengan menggunakan skala interval (*interval scale*) 5 poin dari Sangat Tidak Setuju (STS) (1), Tidak Setuju (TS) (2), Netral (N) (3), Setuju (S) (4) sampai Sangat Setuju (SS) (5).

2. Sistem Pengukuran Kinerja (X₂)

Sistem Pengukuran Kinerja yang dimaksud disini adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Variabel ini diukur dengan perspektif pelanggan, yaitu mengukur kinerja perusahaan pada sisi pelanggan dengan

menggunakan skala interval untuk mengukur dengan menyatakan sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS) terhadap subjek, obyek atau kejadian tertentu. Skala rendah (1) untuk menunjukkan kinerja yang rendah dan skala tinggi (5) untuk menunjukkan skala pengukuran kinerja yang tinggi, yang terdiri dari enam (6) pertanyaan (Hikmah,2013).

3. Sistem Penghargaan (Reward) (X₃)

Sistem penghargaan (*reward*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi pada staf divisi akuntansi terdiri dari (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran variabel yang jumlah ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent reward*) (Mulyadi dan Setyawan, 2001). Responden diminta untuk memilih sistem kompensasi yang berlaku di perusahaannya kemudian mereka diminta menilainya.

Variabel ini diukur dengan instrumen yang digunakan oleh Khim & Larry dan dikembangkan oleh Simamora (2004). Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval yaitu angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan angka 5 (Sangat Setuju), untuk menunjukkan *reward* yang tinggi dengan jumlah tiga belas (10) pertanyaan.

4. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, evaluasi, investigasi, pengawasan dan perwakilan (Narsa dan Yuniawati, 2003). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan sembilan (9) item pertanyaan dengan menggunakan skala interval dengan teknik penilaian dimana angka 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai dengan angka 5 (Sangat Setuju).

Operasional Variabel Penelitian
Table 3.1

Variabel	Indikator	Skala Penelitian	Jumlah pertanyaan
<i>Total Quality Management (TQM) X</i> Sumber Nasution (2005)	1.fokus pada pelanggan. 2.perbaikan berkelanjutan 3.pelibatan karyawan 4. pelatihan dan pendidikan.	Skala likert 1-5 mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.	13 pertanyaan
Kinerja Manajerial (Y) Sumber Narsa dan Yuniawati (2003) dalam Himah (2013)	1.perencanaan 2.investigasi 3.pengkoordinasian 4.evaluasi 5.pengawasan 6.negoisasi 7.perwakilan 8. kinerja	Skala liker 1-5 Mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.	9 pertanyaan.
Sistem Pengukuran Kinerja (X ₂). Sumber (Hikmah 2013)		Skala liker 1-5 Mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.	6 pertanyaan
Sistem penghargaan (X ₃). Sumber (Hikmah,2013)	Upah dan insentif	Skala liker 1-5 Mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.	10 pertanyaan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Sekilas Gambaran Umum Objek Penelitian

Pabrik semen tersebut didirikan dengan tujuan untuk *suplay* semen di kawasan Timur Indonesia, khususnya di Sulawesi selatan. Pada awal bulan November 1960 pabrik semen tersebut mulai di bangun, yang lokasinya berada di kelurahan Tonasa kecamatan Balocci kabupaten Pangkep yang jaraknya \pm 54 km sebelah utara dari Kotamadya Makassar, yang kemudian di sebut pabrik Semen Tonasa I. PT. Semen Tonasa telah mempunyai 4 unit pabrik akibat dari semakin meningkatnya kebutuhan semen di kalangan masyarakat.

Struktur organisasi bagi perusahaan sangat mutlak sebagai dasar untuk mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab dari suatu jabatan. Sebagai perwujudan maka disusun struktur organisasi PT. Semen Tonasa yang mengatur seluruh tenaga kerja / karyawan sehingga dapat di koordinasikan dalam suatu sistem kerja yang efektif.

Penelitian ini dilaksanakan di salah satu perusahaan manufaktur yang berada di Pangkep. Staf yang berpartisipasi dalam penelitian ini meliputi staf yang ada di divisi akuntansi umum, staf divisi sumber daya manusia, dan staf divisi pemasaran. Pengumpulan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuisisioner penelitian secara langsung kepada responden. Penyebaran serta pengembalian kuisisioner di lakukan mulai 22 Agustus 2017 sampai dengan 25 Agustus 2017.

Table 4.1
Sampel dan tingkat pengembalian

Jumlah sampel	50
Jumlah kuisisioner yang tidak kembali	<u>19</u> -
Kuisisioner yang kembali	31
tingkat pengembalian yang digunakan (useble $31/50 \times 100\% = 62\%$ response rate)	

4.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para staf yang bekerja di PT.Semen Tonasa ,meliputi karyawan pada bidang akuntansi, bidang SDM, dan bidang pemasaran. Data dan karesteristik responden yang di gunakan dalam penelitian ini,dapat dilihat pada table berikut:

Table 4.2
Karakteristik responden

Keterangan		Jumlah	Persentase
Jeniskelamin	Laki-laki	19	61,2%
	Perempuan	12	38,7%
Usia	<30 thn	18	58%
	30-45 thn	10	33,3%
	>45 thn	3	9,6/%
Lama Bekerja	<3thn	-	-
	3-5 thn	8	25,8%
	5-10 thn	15	48,3%
	10-20 thn	7	22,5%
	>20 thn	1	3,2%

Sumber : data primer yang diolah

1. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa penelitian ini, jumlah laki-laki lebih banyak dari pada jumlah perempuan yang bekerja pada bidang akuntansi, bidang pemasaran dan bidang SDM di PT.Semen Tonasa Pangkep.

Hal ini dapat di lihat dari hasil tabel 4.2, jumlah laki-laki sebanyak 19 atau sekitar 61,2% sedangkan jumlah perempuan sebanyak 12 atau sekitar 38,7%. Hal ini disebabkan perusahaan lebih teliti dalam memilih karyawan dalam hal bidang akuntansi, pemasaran dan SDM.

2. Deskripsi responden berdasarkan usia

Berdasarkan hasil tabel 4.2 diatas penelitian ini menunjukkan para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut di dominasi oleh para pekerja yang berusia di bawah 30 tahun. Yaitu sebanyak 18 atau 58%, para pekerja yang berusia 30-45 tahun berjumlah 10 orang atau 33,3%, sedangkan para pekerja yang berusia 45 tahun hanya 3 orang atau 9,6%. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia muda atau di bawah 30 tahun lebih dibutuhkan di perusahaan karena lebih enerjik dan mampu bekerja sesuai yang di harapkan perusahaan atau lebih cekatan.

3. Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa para karyawan yang bekerja di bidang akuntansi, pemasaran dan SDM di dominasi para pekerja yang telah bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 15 atau sekitar 48,3%. Responden yang bekerja selama 3-5 tahun sebanyak 8 atau 25,8% . Responden yang bekerja selama 10-20 tahun hanya 7 atau 22,5% sedangkan responden yang bekerja di atas 20 thn hanya 1 atau 3,2%. Dapat di lihat bahwa para pekerja yang telah bekerja selama 5-10 tahun lebih dipercaya dalam menyelesaikan tugas dalam bidangnya masing-masing.

4.3. Analisis Deskriptif

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang meliputi TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial yang akan diuji secara statistik deskriptif seperti dalam tabel 4.3

Tabel 4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KM (Y)	31	26	38	31,84	3,099
TQM (X1)	31	38	53	44,52	3,463
SPK (X2)	31	22	30	25,35	2,317
SP (X3)	31	34	50	41,58	4,603
Valid N (listwise)	31				

Sumber: *output SPSS*, data diolah, 2017

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa data yang dapat terkumpul dalam penelitian sebanyak 27 data dari 50 keusioner yang disebarakan oleh peneliti. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum sebesar 38, mean (rata-rata) sebesar 31,84 dengan standar deviasi sebesar 3,099.

Hasil SPSS Tabel 4.3 menunjukkan statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel 4.3, hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap TQM menunjukkan nilai minimum sebesar 38 nilai maksimum sebesar 53, mean (rata-rata) sebesar 41,52 dengan standar deviasi sebesar 3,463. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap sistem pengukuran kinerja (SPK) menunjukkan nilai minimum sebesar 22, nilai maksimum sebesar 30, mean (rata-rata) sebesar 25,33 dengan standar deviasi sebesar 2,317. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap sistem penghargaan (SP) menunjukkan nilai minimum sebesar 34, nilai maksimum sebesar 50, mean (rata-rata) sebesar 41,85 dengan standar deviasi sebesar 4,603.

4.4. Hasil Uji Kualitas Data

4.4.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan Pearson Corelation,

pedoman suatu model dikatakan valid jika tingkat signifikansinya dibawah 0,05 maka butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dari empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja (SPK), sistem penghargaan (SP), dan kinerja manajerial (KM) dengan 31 sampel responden.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validasi KM (Y)

Nomor Butir Petanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-tailed)	Keterangan
KM 1	0,809**	0,000	valid
KM 2	0,593**	0,000	valid
KM 3	0,572**	0,000	valid
KM 4	0,885**	0,000	valid
KM 5	0,721**	0,000	valid
KM 6	0,585**	0,001	valid
KM 7	0,415*	0,020	valid
KM 9	0,538**	0,005	valid

Sumber: data diolah, 2017

Tabel 4.4 menunjukkan variabel *total quality management* mempunyai kriteria valid dari semua item pertanyaan dengan nilai signifikasi lebih kecil dari 0,05 adalah sebanyak 9 pertanyaan yang dapat dinyatakan valid, 1 diantara pertanyaan tidak dapat dikatakan valid karena memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validasi TQM (X1)

Nomor Butir Petanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-tailed)	Keterangan
TQM 1	0,796**	0,000	Valid
TQM 2	0,636**	0,000	Valid
TQM 3	0,535**	0,002	Valid
TQM 4	0,556**	0,001	Valid

TQM 7	0,578**	0,001	Valid
TQM 8	0,451*	0,011	Valid
TQM 9	0,360*	0,046	Valid
TQM 10	0,439*	0,013	Valid
TQM 12	0,492*	0,005	Valid
TQM 13	0,472*	0,007	Valid

Sumber: data diolah, 2017

Tabel 4.5 menunjukkan variabel *total quality management* mempunyai kriteria valid dari semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 adalah sebanyak 10 pertanyaan yang dapat dinyatakan valid, 3 diantara pertanyaan tidak dapat dikatakan valid karena memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validasi SPK (X2)

Nomor Butir Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-tailed)	Keterangan
SPK 1	0,644**	0,000	Valid
SPK 2	0,739**	0,000	Valid
SPK 3	0,667**	0,000	Valid
SPK 4	0,840**	0,000	Valid
SPK 5	0,844**	0,000	Valid
SPK 6	0,733**	0,000	Valid

Sumber: data diolah, 2017

Tabel 4.6 menunjukkan variabel sistem penghargaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validasi SP (X3)

Nomor Butir Pertanyaan	Pearson Corelation	Sig (2-tailed)	Keterangan
SP 1	0,431*	0,015	Valid
SP 2	0,717**	0,000	Valid
SP 3	0,844**	0,003	Valid
SP 4	0,546**	0,001	Valid
SP 5	0,739**	0,000	Valid

SP 6	0,671**	0,000	Valid
SP 7	0,864**	0,000	Valid
SP 8	0,843**	0,000	Valid
SP 9	0,713**	0,000	Valid
SP 10	0,678**	0,000	Valid

Sumber: data diolah, 2017

Tabel 4.7 menunjukkan variabel sistem penghargaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

4.4.2. Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar $> 0,70$ dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $> 0,70$ maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai (Ghozali, 2011).

Hasil uji reliabilitas kinerja manajerial, TQM, sistem pengukuran, dan sistem penghargaan dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas KM (Y)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,827	,815	8

Sumber: *output SPSS* data diolah, 2017

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 8 pernyataan yang terkait dengan variabel kinerja manajerial adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* $0,815 > 0,7$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,817 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai kinerja manajerial memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas TQM (X1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,685	,721	11

Sumber: *output SPSS data diolah, 2017*

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 10 pertanyaan yang terkait dengan variabel TQM adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,7 maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,721 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai TQM memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas SPK (X2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,816	,851	6

Sumber: *output SPSS data diolah, 2017*

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 6 pernyataan yang terkait dengan variabel sistem pengukuran kinerja adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,7 maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,851 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai sistem pengukuran kinerja memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas SP (X3)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,883	,888	10

Sumber: *output SPSS data diolah, 2017*

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 10 pernyataan yang terkait dengan variabel sistem penghargaan adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,7 maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar 0,888 > 0,7, sehingga item-item pernyataan mengenai sistem penghargaan (*reward*) memiliki reliabilitas yang memadai.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas yang terdiri dari TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial, maka semua variabel tersebut dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas masing-masing variabel tersebut berada > 0,7. Dari hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa responden memiliki jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu sehingga kuesioner tersebut memiliki isi yang tidak akan berubah apabila digunakan kembali untuk waktu yang akan datang dan untuk menjelaskan item yang sama.

4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.5.1. Uji Multikolonieritas

Pada penelitian ini, uji multikolonieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari

10, maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011). Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolonieritas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,288	5,000		,058	,954		
TQM (X1)	,184	,096	,206	1,909	,067	,922	1,085
SPK (X2)	,107	,233	,080	,459	,650	,353	2,832
SP (X3)	,496	,115	,737	4,330	,000	,369	2,708

a. Dependent Variable: KM (Y)

Sumber: *output SPSS data diolah*, 2017

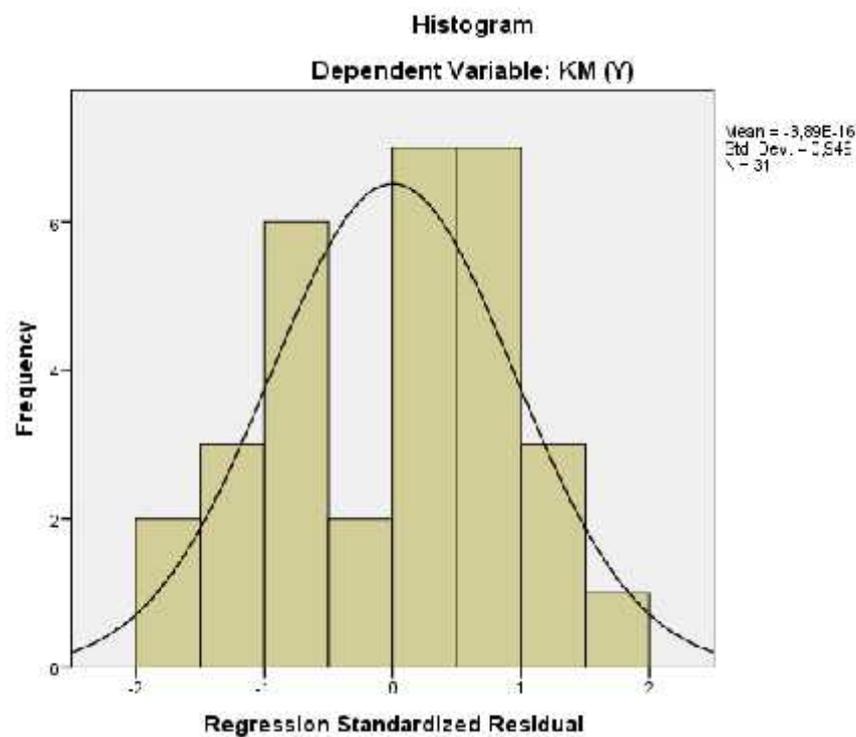
Dari tabel 4.12 diatas terlihat bahwa tidak terdapat multikolonieritas dalam model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis, karena variabel independen, yaitu *total quality management* mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,922 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 1,085. Sedangkan variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,353 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 2,832. Dan variabel sistem penghargaan mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,369 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 2,708. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tidak terdapat problem multiko dan penelitian ini dikatakan ideal.

4.5.2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data variabel independen dan data variabel dependen pada persamaan regresi berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan analisis *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan

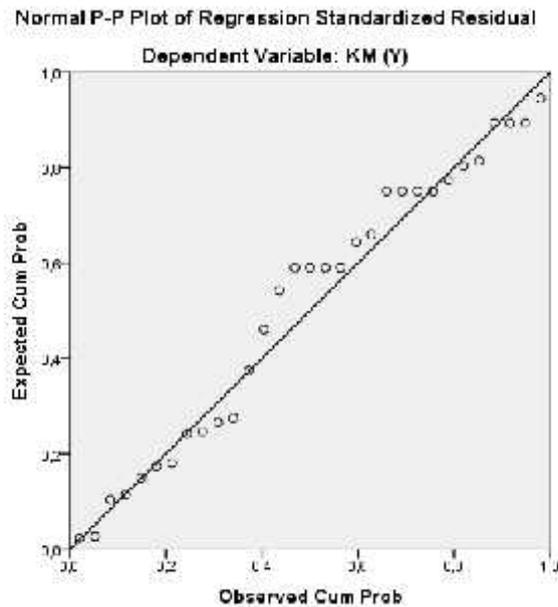
membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data *residual* akan dibandingkan dengan garis diagonal. Data dapat dikatakan normal jika data atau titik-titik terbesar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal dengan normal. Berikut ini adalah hasil uji normalitas dalam penelitian ini:

Gambar 4.1 Histogram Normality Plot



Sumber: *output SPSS data diolah*, 2017

Gambar 4.2 Normal P-P Plot



Sumber: *output SPSS data diolah, 2017*

Berdasarkan tampilan output chart di atas kita dapat melihat grafik histogram maupun plot. Dimana grafik histogram memberikan pola distribusi yang melenceng ke kanan yang artinya adalah data berdistribusi normal. Selanjutnya, pada gambar P-Plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Jadi dapat dikatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas data.

4.5.3 Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah suatu gangguan pada fungsi regresi yang berupa korelasi diantar faktor pengganggu. Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara pengganggu pada periode t dengan periode $t-1$ (sebelumnya). Untuk menguji ada tidaknya gejala autokorelasi dalam model regresi maka digunakan cara statistik dari durbin watson (D-W).

Tabel 4.13 Hasil Uji Autokorelasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,843 ^a	,711	,679	1,756	,966

a. Predictors: (Constant), SP (X3), TQM (X1), SPK (X2)

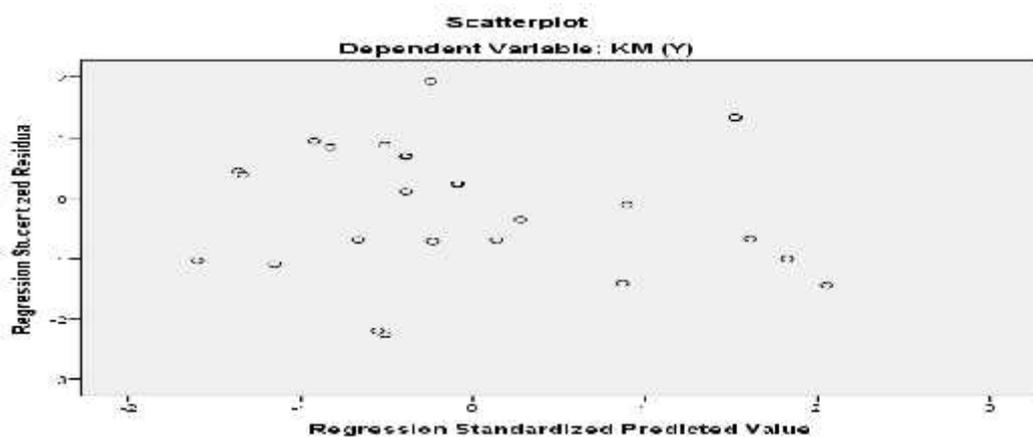
b. Dependent Variable: KM (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai D-W sebesar 0,966 dibandingkan dengan nilai tabel menggunakan signifikan 5% jumlah sampel data 150 (n) dan jumlah variabel independen k=4. Nilai dU diperoleh 1,2292 dan dL sebesar 1,6500. Oleh karena nilai DW 0,966 lebih kecil dari batas atas (dU) 1,2292 dan kurang dari $4 - 1,2292$ ($4 - dU$), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut berada pada daerah tidak ada autokorelasi positif atau negatif.

4.5.6 Uji Heterokedestisitas

Dalam pengujian heterokedestisitas pada penelitian ini didasarkan pada scatterplot. Berdasarkan pengujian dengan SPSS diperoleh grafik sebagai berikut:

Gambar 4.3 Hasil Uji Heterokedestisitas



Pengujian heterokedestisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian. Model regresi yang baik

adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heterokedastisitas karena data crossection mengandung berbagai ukuran. Berdasarkan grafik scatterplot di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

4.6. Uji Hipotesis

4.6.1. Uji R-square

Hasil uji koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011). Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variable dependen (Ghozali, 2011).

Tabel 4.14 Hasil uji koefisien determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,711	,679	1,756

a. Predictors: (Constant), SP (X3), TQM (X1), SPK (X2)

b. Dependent Variable: KM (Y)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diperoleh nilai *R square* sebesar 0,679 hal ini berarti 67,9% kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh proporsi TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan dalam perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep. Sedangkan sisanya sebesar 24,2% dipengaruhi variabel lainnya diluar penelitian ini.

Standar error of estimate (SEE) 1,756. Makin kecil nilai SEE, maka akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Hasil perhitungan ini memperlihatkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 4.15 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	204,892	3	68,297	22,137	,000 ^b
	Residual	83,301	27	3,085		
	Total	288,194	30			

a. Dependent Variable: KM (Y)

b. Predictors: (Constant), SP (X3), TQM (X1), SPK (X2)

Sumber: *output SPSS data diolah, 2017*

Hasil analisis ANOVA atau *F test* didapat nilai F_{hitung} sebesar 22,137 dengan tingkat nilai signifikan sebesar 0,000, karena nilai signifikan $<0,05$ maka TQM, sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan PT. Semen Tonasa Pangkep.

4.6.2 Uji t

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2011:178). Hasil uji regresi secara parsial (uji t) ditunjukkan dalam tabel 4.18 di bawah ini:

Tabel 4.16 Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,288	5,000		,058	,954
	TQM (X1)	,184	,096	,206	1,909	,067

SPK (X2)	,107	,233	,080	,459	,650
SP (X3)	,496	,115	,737	4,330	,000

a. Dependent Variable: KM (Y)

Berdasarkan tabel di atas maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,288 + 0,184X_1 + 0,107X_2 + 0,496X_3 + e$$

Berdasarkan hasil uji t dan persamaan regresi di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

H1 :Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Pada koefisien regresi $\beta_1 = 0,184$ hal ini diartikan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dimana jika terdapat kenaikan variabel TQM sebesar 1%, maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar 18,4%. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar ukuran TQM maka kinerja manajerial perusahaan semakin menurun.

Variabel TQM menunjukkan nilai koefisien regresi 0,184 dan nilai p sebesar 0,067 (sig.<0,05). Hal tersebut berarti variabel TQM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga H₁ ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ainul dan Listia (2005) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul dan Lestari (2011) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan hasil dari penelitian ini dapat dinyatakan bahwa tidak semua organisasi atau perusahaan yang menerapkan TQM dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

H2 :Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada koefisien regresi $\beta_2 = 0,107$ hal ini diartikan bahwa system pengukuran kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Dimana jika terdapat kenaikan variabel system pengukuran kinerja sebesar 1%, maka akan terjadi penurunan kinerja manajerial sebesar 10,7%. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar ukuran sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial perusahaan semakin menurun.

Variabel system pengukuran kinerja menunjukkan nilai koefisien regresi 0,107 dan nilai p sebesar 0,650 (sig.<0,05). Hal tersebut berarti variabel system pengukuran kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga H_2 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ainul dan Listianingsih (2005) yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa interaksi *Total Quality Management* dengan pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM dan pengukuran kinerja dapat menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.

H3 : Sistem Penghargaan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Pada koefisien regresi $\beta_3 = 0,496$ hal ini diartikan bahwa system penghargaan berpengaruh positif terhadap manajerial. Dimana jika terdapat kenaikan variabel system penghargaan sebesar 1%, maka akan terjadi kenaikan kinerja manajerial sebesar 49,6%. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar ukuran system penghargaan maka kinerja manajerial perusahaan semakin meningkat.

Variabel system penghargaan menunjukkan nilai koefisien regresi 0,496 dan nilai p sebesar 0,000 (sig.<0,05). Hal tersebut berarti variabel system penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga H_3 diterima. Hasil penelitian tidak konsisten dengan penelitian yang

dilakukan oleh Ainul dan Listianingsih (2005) yang menyatakan bahwa interaksi antara TQM dan system penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebagai variable moderasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2013) juga menyatakan bahwa interaksi TQM dan system penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui system pengukuran kinerja dan system penghargaan pada PT. Semen Tonasa. Terdapat tiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi berganda, maka kesimpulan yang dapat di ambil adalah sebagai berikut :

1. TQM berpengaruh negative atau tidak signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga H_1 ditolak. Dengan hasil dari penelitian ini dapat dinyatakan bahwa tidak semua organisasi atau perusahaan yang menerapkan TQM dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan, sehingga H_2 ditolak.. Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM dan pengukuran kinerja dapat menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.
3. Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah (2013) juga menyatakan bahwa interaksi TQM dan system penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain :responden penelitian yang terbatas, penelitian ini hanya menggunakan sedikit variabel, penelitian ini hanya menggunakan metode survey kusioner, tidak melakukan wawancara

langsung sehingga simpulan yang diambil hanya menggunakan data yang terkumpul secara tertulis.

5.3 Saran

Saran yang dapat diberikan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya adalah sebagaiberikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak hanya pada satu perusahaan tetapi juga pada industrilain, maupun instansi pemerintahan sehingga permasalahan dapat di generalisasi.
3. Perlu dilakukan pengembangan instrument penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti seiring dengan perubahan dan perkembangan ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin ,Hadi 2014. *Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial*. Semarang: Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Ainul, Aida dan Listianingsih, 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*, Solo: STIE Malang kucecwara Malang.
- Chairany, Nurul dan Wahyuni Lestari P. 2011, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan, Skripsi, Makassar: FT Universitas Hasanuddin*.
- Dewi, Ari Purwanti , dan Prawironegoro. 2016, *Akuntansi Manajemen (Pendekatan praktis)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Gaspersz, Vincent, 2001. *Total Quality Management* .Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum .Edisi 4
- Ghozali, Imam, “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang, 2011.
- Hasnawati, 2016, *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Laba Usaha*, Skripsi, Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar.
- Hasanah,2013 Hikmah, *Pengaruh Total Quality Manajement Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*. Skripsi, Jakarta: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Intan, Ratna, 2013, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial*, Padang: Program Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Irham,2011, *Manajemen Kinerja*. Bandung: CV Alvabeta
- Ismunawan, 2010 “*Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran*”, Jurnal GRADUASI Vol. 24.
- Luthans, F. 2005. “*Organizational Behaviour 10th Edition*”.ANDI.Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan , 2001.“*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*”. Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M.N, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu. Edisi Kedua*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Samryn, L.M, 2016. *Akuntansi Manajemen edisi Revisi*. Jakarta:Prenada Media.

Simamora, Henry, 2004. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, STIE YKPN, Yogyakarta.

Sujarweni, Wiratna, 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis&Ekonomi*, Yogyakarta: Pustakabarupress.

Tjiptono, Fandian Anastasia Diana, *“Total Quality Management”*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001.

Wibowo, 2007. *Manajemen kinerja Edisi kelima*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

<http://www.SemenTonasa.co.id> di akses pada Mei 2017