

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

*(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi)*



Oleh :

**INTAN RATNA DEWI**

**05251/2008**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode Maret 2013**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

### **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

*(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi)*

Oleh :

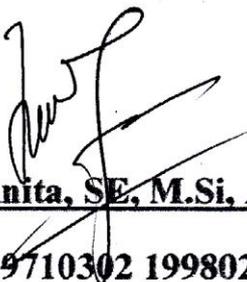
**INTAN RATNA DEWI**

**05251/2008**

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Maret 2013  
dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing

Padang ... Februari 2013

**Pembimbing I**



**Lili Anita, SE, M.Si, Ak**

**NIP. 19710302 199802 2 2001**

**Pembimbing II**



**Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak**

**NIP. 19801019 200604 1 001**

# **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

*(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang dan Bukittinggi)*

**Intan Ratna Dewi**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email : [inthand@yahoo.com](mailto:inthand@yahoo.com)

## ***Abstract***

*This study aims to test and provide empirical evidence of: 1) The effect of TQM to managerial performance. 2) The influence of measurement performance systems to managerial performance. 3) The influence to reward systems on managerial performance.*

*This research is causative. The population is 28 corporatis hospitality. The type of data is the primary data research. Methods of data collection is using questionnaires. the method of sample collection is using total sampling method . Data analysis techniques is using multiple linear regression.*

*The results of this study indicate: (1) Total Quality Management (TQM) does not have significant positive effect on managerial performance. (2) Measurement performance systems influence the managerial performance. (3) Reward system does not have a positive significant impact on managerial performance.*

*Suggestions on this study are: 1) The company is expected to perform the measurement performance systems so it will improve the managerial performance. 2) Improving the managerial performance businesses needs to pay attention to TQM system and the award given to the manager, so the award is given to the managers can improve the performance of them. 3) Subsequent research can expand the variables of study by adding other variables such as organizational culture and motivation. Besides the research object can also be expanded by taking other available services.*

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

## **1. PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan global yang berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh terhadap kualitas agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Untuk bisa mendapatkan produk dan jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan,

pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Nasution (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan

manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menurut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja manajerial meliputi teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kompetensi. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinya. Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan-perusahaan lainnya.

Perusahaan yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM atau JIT. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

*Total Quality Management (TQM)* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya

memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002) dalam Melia (2011). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Menurut Garrison (2006) ada dua karakteristik utama TQM yaitu, fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di gardu depan. Salah satu cara untuk melayani keinginan konsumen adalah dengan menciptakan produk atau jasa yang berkualitas.

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran.

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur untuk mengetahui seberapa kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan manajer tersebut adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural merupakan gabungan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multikultural tersebut adalah *Balance Scorecard (BSC)*. BSC dipilih karena indikator BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dan sangat komprehensif. Indikator-indikator tersebut sangat aplikatif digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Contoh untuk fokus pada

pelanggan, indikator BSC yang digunakan adalah prespektif pada pelanggan.

Menurut Mulyadi (2001:353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja perusahaan dapat merencanakan apa yang akan dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dijadikan dasar perencanaan strategi dan operasional perusahaan untuk masa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja, manajer juga dapat mengetahui apakah target yang telah ditetapkan tercapai atau tidak, sehingga dapat segera dianalisis terhadap kelemahan-kelemahan yang terjadi.

Sistem pengukuran kinerja akan membuat manajer termotivasi untuk meningkatkan kinerja dari apa yang telah dilakukan selama ini. Menurut Kren dan Syaiful (2006) informasi kinerja yang kompherensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selain dari sistem pengukuran kinerja sistem penghargaan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Begitu juga dengan sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecendrungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat memenuhi kepentingan organisasi. *Reward* yang berbasis kinerja memberikan dua manfaat, yaitu memberi motivasi dan memberi informasi (Mulyadi dan Jhony, 1998).

Menurut Sastrohardiwiryo (2003:181) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan fikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah

ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wibowo (2007:155) penghargaan yang diterima oleh manager menengah dapat berupa penghargaan finansial dan non finansial. Penghargaan finansial merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan terhadap perusahaan dalam bentuk gaji, upah, bonus, komisi, pensiun, asuransi kecelakaan, dan lain-lain. Sedangkan penghargaan non finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya. Menurut Wibowo (2008:134) hasil atau manfaat yang diharapkan dengan adanya sistem penghargaan adalah menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerjaan agar tidak meninggalkan organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui : 1) Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan 2) Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial 3) Pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

## **2. TELAAH LITERATURE DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **A. Kinerja Manajerial**

Menurut Nasution (2005) Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Sedangkan menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999: 164).

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Dari pengertian diatas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan  
Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.
2. Investigasi  
Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Koordinasi  
Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi  
Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.
5. Supervisi  
Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan.
6. Pengaturan staff  
Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih, karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.
7. Negoisasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

#### 8. Representasi

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato intuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### B. Total Quality Manajemen

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10).

Menurut Gaspersz (2003) TQM didefenisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu :

#### 1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

#### 2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa

yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobses dengan kualitas, maka berlaku prinsip 'good enough is never good enough'.

3. Pendekatan Ilmiah  
Pendekatan ilmiah 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 dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen Jangka Panjang  
TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
5. Kerjasama Tim (Teamwork)  
Dalam organisasi yang dikelola 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-lembagapemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan  
Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-

menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan  
Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. 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 faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Kebebasan yang Terkendali  
Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.
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/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan  
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat 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 serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya

### C. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis, (Mulyadi & Johny, 1998). Dalam era teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya, tetapi teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Benturan antara mengembangkan keharusan mengembangkan kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan, biaya historis telah menciptakan sebuah sintesa yang dikenal dengan *Balance Scorecard* (BSC). BSC merupakan salah satu model pengukuran kinerja gabungan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Menurut Supriyono (2000), BSC adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Sedangkan menurut Kaplan (2000:23), BSC merupakan sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam empat perspektif :

#### 1. Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama perusahaan. Pendapat Kaplan (2000) mengenai perspektif pelanggan bahwa kinerja dianggap penting mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan

pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Perusahaan harus menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang berada pada segmen tersebut sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus.

#### 2. Perspektif Keuangan

Aspek keuangan ini menjadi fokus tujuan dari ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan.

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkaitan dengan dua perspektif sebelumnya, yaitu keuangan dan pelanggan. Perbaikan yang dilakukan dalam perspektif difokuskan untuk meningkatkan kualitas dan pengurangan siklus untuk produksi.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan (2009), tujuan dimasukkannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya.

### D. Sistem Penghargaan (*Reward*)

*Reward* dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi reward dibandingkan dengan yang lain, reward juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward*

berbasis kinerja memberi dua manfaat : memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi & Johnny, 1998).

Dengan demikian kompensasi adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Kompensasi non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain. Hansen dan Mowen (2000: 76) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja terbaiknya bagi perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Hasil temuan Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM, digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif.

#### **E. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan profit center terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *profit center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Melia (2011), tentang

Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan antar penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial. Dari penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti ingin menguji kembali apakah Penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **F. Pengembangan Hipotesis**

##### **1) Hubungan Penerapan TQM dan Kinerja Manajerial**

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Kinerja manajerial merupakan “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer dan seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi” (Stoner, 1996:7). Seorang yang memegang posisi manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Penelitian Tersziovski dan Samson, 1999 (dikutip dalam, Supratiningrum dan Zulaika 2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Laily (2001) meneliti Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer

menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan penerapan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai isyarat pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer pada profit tentunya untuk memonitor kinerjanya perbaiki kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

## **2) Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial**

Pengukuran kinerja dapat meningkatkan kualitas. Dari sudut pembelajaran frekuensi pelaporan pengukuran kinerja produksi akan membantu karyawan mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan cepat dapat meningkatkan kinerjanya (Locke dan Latham, 1990), seperti dikutip oleh Kurnianingsih dan Indrianto (2001).

Kren dan Syaiful (2006) menyatakan bahwa informasi kinerja yang kompherensif dari sistim pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien.

Milgrom dan Roberts (1990) menyatakan bahwa berhasilnya implementasi dari teknik pemanufakturasi baru membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen yang dapat diinteraksikan dengan sistem produksi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada apa yang akan dicapai oleh sistem produk itu sendiri. Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur karena

memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong manajer dalam mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana indikator.

Alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kinerja manajerial tersebut adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran merupakan gabungan antar kinerja keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran adalah *Balance Scorecard* (BSC).

Dengan adanya sistim pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Sistim pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik, karena prestasi kerjanya sangat diperlukan oleh perusahaan. Kinerja manajer yang selalu meningkat dari waktu ke waktu akan berpengaruh positif terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

## **3) Hubungan Sistem Reward dengan Kinerja Manajerial**

*Reward* merupakan salah satu strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menciptakan keselarasan kerja antarastaff dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (walker,1992). Jika orang merasakan bahwa *reward* yang diterima didasarkan atas kinerja yang baik, maka motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh reward maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula.

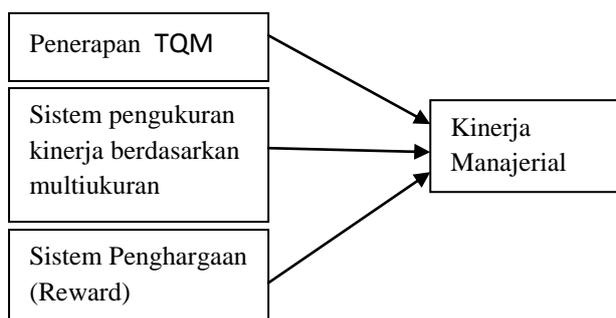
Menurut Porter-Lawer dalam Rosa (2009:33) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendapatkan penghargaan dan nilai

penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan. Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai keyakinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapat penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seorang untuk berprestasi.

Usaha seorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterima. Jika seorang memperoleh kepuasan terhadap yang diterimanya, karena dengan adanya sistem *reward* maka kinerja manajerial akan meningkat karena mereka akan berusaha bekerja lebih baik guna mendapatkan reward yang dijanjikan oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem reward maka akan berfungsi sebagai pemotivasi yang dapat meningkatkan kinerja manajerial secara positif.

### G. Kerangka Konseptual

Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



**Gambar Kerangka Konseptual**

### H. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- H2 : Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multi ukuran berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
- H3 : Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

## 3. METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang telah dijelaskan pada bab terdahulu, maka penelitian ini tergolong penelitian kausatif.

### B. Populasi, Sampel dan Responden

Dalam penelitian ini peneliti memilih populasi industri Perhotelan yang ada di Kota Padang dan Bukittinggi. Jumlah Hotel berbintang di Bukittinggi adalah 12 Hotel. Walaupun di Kota Padang juga terdapat banyak hotel berbintang, tapi beberapa hotel masih baru dibuka jadi belum bisa dilakukan penelitian. Dari 19 Hotel di Kota Padang hanya 16 yang bisa dijadikan populasi dalam penelitian. Dengan demikian total populasi dalam penelitian ini adalah 28 hotel berbintang.

Metode pengambilan sampelnya adalah *total sampling method*. Peneliti menjadikan seluruh populasi sampel sebagai sampel, karena jumlahnya yang kurang dari 100 subjek.

Responden yang digunakan adalah general manajer dan manajer menengah hotel di Kota Padang dan Bukittinggi, dengan pertimbangan bahwa manajer tingkat menengah mengatur, mengendalikan dan mengelola semua kegiatan di perusahaan umumnya dipegang oleh general manager. Alasan memilih empat orang dari tujuh meneger menengah

yang ada yaitu : manajer operasional, manajer sumber daya manusia, manajer pemasaran dan manajer keuangan adalah karena paling tidak untuk satu hotel dengan memilih minimal empat orang manager, data yang diperoleh memadai karena keempat manager ini berperan untuk membantu tugas general manager.

### C. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer, yakni data yang diperoleh dari responden sehubungan dengan objek penelitian dengan menggunakan kuisisioner yang diberikan kepada pihak yang berhubungan dengan objek yang diteliti. Kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup, yakni kuisisioner yang telah menyediakan alternatif jawaban.
2. Sumber data dalam penelitian ini adalah responden yaitu manager yang bekerja pada perusahaan perhotelan yang ada di Kota Padang dan Bukittinggi.

### D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan kuisisioner, dilakukan dengan cara pemberian seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner tersebut berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja Manajerial dengan. Untuk menghindari keraguan responden terhadap berbagai pertanyaan yang mungkin dianggap sensitif, maka dalam surat permohonan juga diterangkan bahwa informasi dari responden akan dijaga kerahasiaannya.

### E. Variabel Penelitian

#### 1) Variabel terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial (Y).

#### 2) Variabel bebas

Variabel bebas (*independent variabel*) dalam penelitian ini adalah TQM ( $X_1$ ), Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ), dan Sistem Penghargaan ( $X_3$ ).

### F. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas Residual

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji dalam sebuah model regresi, variabel eksogen dan endogen terdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogrov-smirnov test*, yang mana jika nilai *asympt. Sig (2-tailed)* = 0,05 maka distribusi data dapat dikatakan normal. Hasil pengolahan SPSS 16 didapat bahwa nilai masing-masing variabel nilai *kolmogrov smirnov* > 0,05, yaitu 0,957. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data berdistribusi secara normal.

#### 2) Uji multikolinearitas

Gejala multikolinearitas ditandai dengan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen (bebas) dalam suatu persamaan regresi. Apabila dalam suatu persamaan regresi terdapat gejala multikolinearitas, maka akan menyebabkan ketidakpastian estimasi, sehingga kesimpulan yang diambil tidak tepat. Model regresi yang dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai  $VIF < 10$  dan nilai *Tolerance* > 0,10.

Berdasarkan Tabel 20 di atas dapat dilihat hasil perhitungan nilai VIF dan *tolerance*. Nilai VIF untuk variabel TQM ( $X_1$ ) sebesar 1.248 dengan *tolerance* sebesar 0.801, variabel sistem pengukuran kinerja ( $X_2$ ) mempunyai nilai VIF sebesar 1.032 dengan *tolerance* sebesar 0.969, sedangkan untuk variabel sistem penghargaan nilai VIF adalah sebesar 1.274 dengan *tolerance* sebesar 0.785 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas.

### 3) Uji Heterokedestisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual atas pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan uji *Glejser*.

Dalam uji ini hasil  $\text{sig} > 0,05$  maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas, model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas, dalam uji ini, dapat nilai  $\text{sig}$  0,881 untuk variabel  $X_1$  0,321, untuk variabel  $X_2$  0,349 untuk variabel  $X_3$  0,057, Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

### G) Definisi Operasional

Untuk memudahkan dalam penulisan dan agar tidak terjadi kerancuan pembahasan, maka penulis akan memberikan definisi operasional sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, yaitu : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi pengaturan staf, negoisasi dan representasi.

#### 2. Total Quality Management

*Total Quality Management*, suatu sistem pendekatan untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Untuk mencapai total manajemen mutu tersebut merupakan suatu proses yang terjadi terus menerus sehingga konsumen merasa puas dengan apa yang telah diperbuat oleh perusahaan. TQM merupakan aktifitas peningkatan terus menerus yang melibatkan setiap orang dalam organisasi manajer dan karyawan dalam suatu usaha yang terpadu secara menyeluruh ke arah peningkatan kinerja pada setiap tingkat.

### 3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis. Sistem pengukuran kinerja yang dimaksudkan disini adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

#### 4. Sistem Penghargaan (*Reward*)

Sistem penghargaan (*reward*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi pada manajer terdiri dari (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran variabel yang jumlah ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent rewards*). responden untuk memilih sistem kompensasi yang berlaku di hotel tempat mereka bekerja, kemudian mereka diminta menilainya.

## 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

#### 1) Uji Validitas

Uji validitas menggunakan rumus *korelasi products moment* dapat dilihat pada *corrected item-total correlation* dengan bantuan alat analisis SPSS. Uji validitas dilakukan dengan kriteria jika  $r_{\text{hitung}} \geq r_{\text{tabel}}$  maka item pernyataan dinyatakan valid dan jika  $r_{\text{hitung}} \leq r_{\text{tabel}}$  maka item pernyataan dinyatakan tidak valid. Nilai  $r_{\text{tabel}}$  untuk  $n=43$  adalah 0,301. Berdasarkan hasil pengolahan data di dapatkan nilai *corrected item-total correlation* untuk masing-masing variabel Y, X1, X2 dan X3 semuanya di atas  $r_{\text{table}}$ . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan Y, X1, X2 dan X3 adalah valid.

Dari hasil pengolahan data nilai terkecil dari *Corrected Item-Total*

*Correlation* untuk masing-masing instrumen. Untuk instrumen kinerja manajerial nilai terkecil 0,363. Untuk TQM nilai terkecil 0,329. Untuk sistem pengukuran kinerja nilai terkecilnya 0,305 sistem penghargaan diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,353.

## 2) Uji Reliabilitas

Untuk menguji reabilitas instrument, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Menurut Nunnally (1967) dalam Ghozali *et.all* (2007) nilai reabilitas dinyatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument yang dikatakan valid lebih besar dari 0,6.

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu kinerja manajerial 0,774. Untuk instrumen TQM 0,724 dan untuk instrumen sistem pengukuran kinerja 0,770. Untuk instrumen sistem penghargaan 0,770. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel. Dengan kriteria keandalan diatas 0,7 – 0,8 dapat dikatakan baik.

## B. Pengujian Metode Penelitian

### 1) Koefisien Determinasi (Nilai *Adjusted R Square*)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat.

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,137. Hal ini mengidentifikasi bahwa kontribusi variabel Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial sebesar 13,7% sedangkan 86,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain.

## 2) Model Persamaan Regresi

Teknik analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas. Dengan bantuan program SPSS, koefisien regresi yang diperoleh dari hasil pengolahan data dapat dilihat pada Tabel 23 berikut :

Dari hasil pengolahan data diatas, didapat nilai *sig* sebesar  $0,009 < 0,05$  sehingga model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis model estimasi sebagai berikut :

$$Y = 42,267 + 0,013X_1 + 0,708X_2 + 0,349X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

X1a = Total Quality Manajemen

X2b = Sistem Pengukuran Kinerja

X3 = Sistem Penghargaan

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### 1) Konstantan (a)

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 42,267. Hal ini berarti bahwa jika variabel independen TQM ( $X_1$ ), Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) dan Sistem Penghargaan ( $X_3$ ) tidak ada atau bernilai nol, maka besarnya akumulasi Kinerja manajerial yang terjadi adalah sebesar 42,267 satuan.

### 2) Koefisien Regresi $b_1 X_1$

Nilai koefisien regresi variabel TQM ( $X_1$ ) sebesar 0,013. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan TQM ( $X_1$ ) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0,013 satuan. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial adalah positif.

### 3) Koefisien Regresi $b_2 X_2$

Nilai koefisien Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) sebesar 0,708. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan SPK ( $X_2$ ) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar

0.708 satuan. Pengaruh SPK terhadap kinerja manajerial adalah positif.

#### 4) Koefisien Regresi $b_3X_3$

Nilai koefisien Sistem Penghargaan ( $X_3$ ) sebesar 0,349. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan SP ( $X_3$ ) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.349 satuan. Pengaruh SP terhadap kinerja manajerial adalah positif.

### 3) Uji F (F Test)

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Patokan yang digunakan yaitu dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan, atau dengan membandingkan nilai sig. yang didapat dengan derajat signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Apabila nilai sig. lebih kecil dari derajat signifikansi maka persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan (sudah *fix*).

Hasil pengolahan data uji F menunjukkan nilai  $F = 3,226$  dan signifikan pada level 0,033. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  yaitu 3,01. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $3,226 > 2,85$  dan sig.  $0,033 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah *fix*. Berarti, model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 4) Uji t (t-test)

##### 1) Hipotesis 1

Hipotesis pertama adalah TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,681. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel TQM ( $X_1$ ) adalah 0,130. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,130 < 1,681$  dan (sig  $0,05 < 0,897$ ). Dengan nilai  $\beta$

0,013. Hal ini menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

##### 2) Hipotesis 2

Hipotesis kedua adalah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,681. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ) adalah 2,746. Dengan nilai  $\beta$  0,708, maka dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,746 > 1,681$  dan (sig  $0,009 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

##### 3) Hipotesis 3

Hipotesis ketiga adalah Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai  $t_{tabel}$  pada alpha 0,05 adalah 1,681. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Sistem Penghargaan ( $X_3$ ) adalah 1,616. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $1,616 < 1,681$  dan (sig  $0,05 < 0,114$ ). Dengan nilai  $\beta$  0,349. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis ketiga ditolak.

### C. Pembahasan

#### 1) Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. *Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara

berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10).

Penelitian yang dilakukan oleh Supratinigrum (2002) yang menguji pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

Dari hasil analisis data statistik penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan dari nilai signifikan sebesar  $0,897 > 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan sebelum dilakukannya penelitian. Dilihat dari distribusi frekuensi menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 86.96%. Meski diketahui bahwa nilai dari TCR TQM dikategorikan baik tetapi hipotesis pertama dari penelitian ini ditolak, dimana TQM tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Namun dari hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial, hal ini mungkin diakibatkan karena perusahaan belum sepenuhnya mampu untuk melaksanakan TQM. TQM bersifat kompleks dan membutuhkan kerjasama dari semua pihak yang ada dalam perusahaan.

Menurut Hocher (2000) sebagian perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan ketegasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dari para manajer senior. Pelaksanaan TQM memerlukan kerjasama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Setiap anggota tim kualitas adalah penting, tetapi anggota yang paling penting adalah CEO atau manajemen puncak. Tanpa dukungan

sepenuh hati, bimbingan dan arahan dari manajemen puncak, program kualitas akan mati atau gagal. Peningkatan kinerja manajerial akan diperoleh apabila perusahaan dan semua unit dalam organisasi bersama-sama dalam melakukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

Penelitian ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009), tentang penerapan TQM terhadap Kinerja manajerial pada Andalas Steel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajerial. Dari penjelasan diatas maka penerapan TQM yang tidak terlaksana dengan baik tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

## **2) Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan. Menurut Malina dan Syaiful (2006) sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan dimasa lalu.

Penelitian yang dilakukan oleh Nasra (2003) yang menguji pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

Dari pengujian hipotesis yang kedua ditemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dari nilai signifikan  $0,009 < 0,05$ . Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel sistem pengukuran kinerja adalah 2,746. Dengan demikian dapat diketahui bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,746 > 1,681$  nilai koefisien

regresi variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 0,708. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan yang menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 64,64. Artinya, dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial yang baik akan terwujud.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang diungkapkan Kren dalam Rosa (2009) yaitu informasi kinerja yang kompherensif dari sistem pengukuran kinerja akan meberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Informasi yang spesifik dan relevan tersebut membuat perusahaan dan semua orang yang ada dalam organisasi dapat mengkomunikasikan strategi menjadi lebih baik sehingga apa yang telah direncanakan oleh perusahaan akan tercapai.

### **3) Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial**

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sistem Reward mungkin adalah salah satu metode yang penting untuk meningkatkan kinerja, sehingga karyawan yang mempunyai kontribusi dalam memberikan informasi yang bermanfaat untuk kemajuan perusahaan. Porter-Lawler dalam Rossa (2007:35) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan dan nilai penghargaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dini (2006) tentang sistem pengukuran kinerja terhadap sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi berpengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Hasil dari penelitian ini yaitu sistem penghargaan tidak berperan sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan yang tidak signifikan.

Dari pengujian hipotesis yang ketiga ditemukan bahwa Penerapan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan dari nilai signifikan sebesar  $0,114 > 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan sebelum dilakukannya penelitian. Dilihat dari distribusi frekuensi menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 76,40%. Meski diketahui bahwa nilai dari TCR sistem penghargaan dikategorikan baik tetapi hipotesis ketiga dari penelitian ini ditolak, dimana sistem penghargaan tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan hasil TCR yang baik ini dapat menggambarkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan perhotelan di kota Padang dan Bukittinggi telah memiliki pengetahuan tentang sistem penghargaan. Namun bedasarkan hasil temuan peneliti sistem penghargaan ini tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Teori Nilai Pengharapan Vroom, yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa termotivasi untuk bekerja dan akan meningkatkan kinerjanya apabila mengharapkan balas jasa tertentu (*reward*). Hal ini dikarenakan mayoritas responden berpendapat bahwa frekuensi penerapan sistem penghargaan yang diterapkan oleh perusahaan kurang secara rutin dilakukan oleh perusahaan, sehingga kinerja manajerial kurang maksimal. Ternyata hal tersebut secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kreatifitas dan pengetahuan mereka terhadap pekerjaan, sehingga kinerja manajerial kurang maksimal selama periode berjalan. Selain itu hal ini bisa disebabkan karena penghargaan yang telah diberikan perusahaan tidak diiringi oleh peningkatan kinerja oleh manajer. Perusahaan tidak memperoleh umpan balik dari apa yang telah diberikan oleh

perusahaan sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai.

## **5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

1. Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.
2. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.
3. Penerapan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang dan Bukittinggi.

### **B. Keterbatasan**

Meskipun penelitian ini telah berupaya merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini yang masih perlu direvisi untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 13,7% sedangkan 86,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.
2. Pada saat pemberian kuisisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan

mengisi kuisisioner yang diberikan oleh peneliti.

### **C. Saran**

1. Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
2. Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Gordon, L.A., dan Miller, 1976, "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System". Accounting, Organizations and Society, pp. 59-69.
- Greg. B.L.Y.:Adam, M. and Raney,1994. "TQM: Toward the Emerging Paradigm". International Editions, Singapore; MC, Graw Hill Inc. Anthony, R, N, and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. Boston: McGraw-Hill.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods For Businnes*. Jakarta : Salemba Empat
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPFPE.
- Deborah B, Pricilia B. 1998. *TQM in American Hotel*. CHR Vol. 39. 1 Februari 1998.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963). "Development of Managerial performance: A Research approach". Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi bisnis*. Yogyakarta: Andi.

- \_\_\_\_\_ dan Anastasia. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Gasparz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumalaningrum, M. P. 2000. *Analisa Hubungan Total Quality Management, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. Thesis, S2 Program Pasca Sarjana Ilmu ekonomi, UGM
- Kurnianingsih, R. 2001. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Thesis S2, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi UGM.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta : PT. Salemba Empat Patria. Universitas Gajah Mada.
- Resi 2007. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan BSC Berdasarkan Strategi Keunggulan Bersaing, TQM dan Sistem Akuntansi Manajemen. *Skripsi*. UBH Padang
- Robert S. Kaplan, david P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Route Gemilang. 2009. *Pengambilan Keputusan*. ITS. Surabaya
- Santoso. 1992. *Total Quality Management*. Edisis Revisi. Yogyakarta
- Setiawan wicaksono. 2006. *Pengaruh penerapan TQM terhadap budaya kualitas*. Tesis. Universitas Brawijaya Malang. Malang
- Silvia Ningsih. 2009. *Pengaruh Pengukuran Kinerja Berdasarkan Multi Ukuran Terhadap Kinerja Manajemen*. *Skripsi*. UNP. Padang
- Sularso dan Murdijanto. 2004. *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 6, No. 1, Maret, 72-81.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Wruck dan Jensen. 1994. *Science, Spesifik Knowledge and Total Quality Management*. Journal of Accounting and Economics

## KUISIONER PENELITIAN

## DATA RESPONDEN

Nama : .....

Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

Umur : .....th

Pendidikan Terakhir : ( ) S2 ( ) S1  
( ) SLTA ( ) Lain-lain

Jabatan : ( ) General Manajer ( ) Manajer Pemasaran  
( ) Manajer Operasional ( ) Manajer Keuangan  
( ) Manajer SDM ( ) Lain-lain

## DAFTAR PERNYATAAN ATAU PERTANYAAN

### A. Kinerja Manajerial

Bapak/ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang yang disebut dalam daftar pertanyaan dibawah ini, dengan cara menuliskan skor dengan skala 1 sampai dengan 9 yang menurut Bapak/Ibu tepat menggambarkan kinerja Bapak/ Ibu.

Kinerja dibawah Rata-rata			Kinerja Rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No.	Pertanyaan	Skor
1.	Perencanaan Menentukan tujuan sebelum melaksanakan kegiatan seperti menentukan tujuan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan penyusunan program	
2.	Investigasi Mengumpulkasn informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil kerja, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.	
3.	Pengkoordinasin Menyesuaikan program melalui pertukaran informasi dengan bagian lain untuk mengaitkan dan menyelesaikan program, memberitahu bagian lain berhubungan dengan manajer lain.	
4.	Evaluasi Menialai, mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penialaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.	
5.	Pengawasan Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.	
6.	Memilih staff Memberikan pengarahan tentang peraturan kepada bawahan, melakukan perekrutan karyawan baru, melakukan wawancara sebelum perekrutan karyawan baru, melakukan promosi karyawan secara periodik.	
7.	Negoisasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang atau jasa. Melakukan negoisasi dengan pemasok sebelum membeli barang dan jasa.	
8.	Perwakilan Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, melakukan pendekatan terhadap masyarakat.	
9	Kinerja secara menyeluruh.	

## B. Total Quality Manajemen

Mohon Bapak/Ibuk menyatakan frekwensi umpan balik (frekwensi pengukuran Total Quality Manajemen) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

S = Selalu                      K = Kadang-kadang  
 SR = Sering                    TP = Tidak Pernah  
 P = Pernah

No.	Pertanyaan	S	SR	P	K	TP
10	Pelanggan dapat dengan mudah mengajukan keluhan					
11.	Masukan dari pelanggan digunakan untuk perbaikan.					
12	Manajemen tingkat atas secara aktif mendukung dan mempromosikan implementasi standar kualitas pelayanan.					
13	Manajemen mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.					
14	Manajemen selalu memantau kegiatan karyawan.					
15	Manajemen memiliki rencana operasional yang menggambarkan sasaran kualitas.					
16	Mengadakan pertemuan kelompok untuk membahas permasalahan.					
17	Mengadakan pertemuan kelompok untuk membahas perusahaan.					
18	Sulitnya membentuk kerjasama tim sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai					
19	Umpan balik dari pelanggan dijadikan perbaikan pelayanan					
20	Karyawan diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat.					
21	Manajer dan karyawan bersama-sama memajukan perusahaan.					
22	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan					

## C. Sistem Pengukuran Kinerja

Mohon Bapak/Ibuk menyatakan frekwensi umpan balik (frekwensi pengukuran kinerja) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

S = Selalu                      K = Kadang-kadang  
 SR = Sering                    TP = Tidak Pernah  
 P = Pernah

No	Pernyataan	S	SR	P	K	TP
<b>Perspektif Keuangan</b>						
23	Perputaran aktiva meningkat.					
24	Laba meningkat.					
<b>Perspektif Pelanggan</b>						
25	Apakah perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan.					
26	Apakah pelanggan lama masih menggunakan jasa perusahaan.					
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
27	Program baru seperti promo akhir tahun dan diskon akhir tahun menambah produktifitas perusahaan					

Perspektif Proses Pertumbuhan Dan Pembelajaran					
28	Apakah karyawan bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.				
29	Apakah perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan inisiatif.				

#### D. Sistem Penghargaan (*Reward*)

Mohon Bapak/Ibuk menyatakan frekwensi sistem penghargaan (*reward*) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

S = Selalu                                      K = Kadang-kadang  
 SR = Sering                                    TP = Tidak Pernah  
 P = Pernah

No.	Pertanyaan	S	SR	P	K	TP
29	Hotel tempat Bapak/Ibuk bekerja mempunyai dan menjalankan sistem penghargaan ( <i>reward</i> ) atau bonus bagi karyawan.					
30	Hotel tempat Bapak/Ibuk bekerja meberikan <i>reward</i> atau bonus berupa uang kas bila dinilai berprestasi dalam pekerjaan.					
31	Hotel tempat Bapak/Ibuk bekerja meberikan kesempatan untuk mengembangkan karir bila dinilai berorestasi dalam pekerjaan.					
32	Hotel tempat Bapak/Ibuk bekerja memberikan <i>reward</i> non finansial seperti sarana transportasi, pakaian kerja, peluang promosi bagi karyawan berprestasi.					

### DATA PENELITIAN

## Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja Manajerial

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.827	.829	9

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	62.6279	11.477	.709	.548	.788
VAR00002	63.0000	12.333	.466	.347	.817
VAR00003	62.9767	11.309	.572	.430	.806
VAR00004	62.8837	12.391	.621	.560	.802
VAR00005	63.1395	12.409	.466	.373	.817
VAR00006	62.6744	11.701	.685	.559	.792
VAR00007	62.9767	12.976	.363	.378	.828
VAR00008	63.2791	13.206	.400	.239	.823
VAR00009	62.9535	11.950	.541	.345	.809

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
70.8140	15.107	3.88683	9

## DATA PENELITIAN

### Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Total Quality Manajemen

#### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.882	13

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00014	52.1395	34.218	.436	.678	.870
VAR00015	52.0233	33.690	.500	.706	.867
VAR00016	52.0930	29.801	.721	.965	.853
VAR00017	52.0698	31.162	.732	.960	.854
VAR00018	52.2093	32.836	.540	.658	.865
VAR00019	52.0930	32.086	.728	.767	.856

VAR00020	52.2326	32.373	.638	.616	.860
VAR00021	52.0465	35.760	.331	.542	.874
VAR00022	52.1628	34.473	.473	.670	.868
VAR00023	51.9767	35.785	.329	.599	.874
VAR00024	52.2791	30.873	.631	.740	.859
VAR00025	51.9302	32.305	.811	.812	.854
VAR00026	53.1628	30.187	.465	.470	.880

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56.5349	38.017	6.16576	13

**DATA PENELITIAN**

**Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.725	7

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00023	4.2558	.65803	43
VAR00024	4.1395	.60085	43
VAR00025	4.9302	.25777	43
VAR00026	4.6279	.53556	43
VAR00027	4.5814	.49917	43
VAR00028	4.4419	.50249	43
VAR00029	4.6977	.46470	43

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00023	27.4186	3.154	.497	.493	.655
VAR00024	27.5349	3.683	.305	.497	.710
VAR00025	26.7442	4.290	.367	.229	.697
VAR00026	27.0465	3.426	.522	.473	.647
VAR00027	27.0930	3.705	.413	.409	.677
VAR00028	27.2326	3.897	.302	.334	.703
VAR00029	26.9767	3.452	.626	.483	.627

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.6744	4.749	2.17913	7

**DATA PENELITIAN**

**Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Sistem Penghargaan**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

	N	%

**Reliability Statistics**

Cases	Valid	43	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.776	.771	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00030	11.4419	4.252	.788	.724	.593
VAR00031	12.1628	5.616	.643	.660	.690
VAR00032	11.1628	6.140	.582	.349	.724
VAR00033	11.0698	6.828	.353	.207	.827

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.2791	9.444	3.07312	4

**LAMPIRAN III**

**UJI ASUMSI KLASIK**

**UJI NORMALITAS RESIDUAL**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		43
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.52674393
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.064
	Negative	-.078
Kolmogorov-Smirnov Z		.511
Asymp. Sig. (2-tailed)		.957

a. Test distribution is Normal.

**MULTIKOLONEARITAS**

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Total Quality Manajemen	.801	1.248
	Sistem Pengukuran Kinerja	.969	1.032
	Sistem Penghargaan	.785	1.273

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

**HETEROKEDASTISITAS**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

