

---

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM *REWARD*  
TERHADAP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN KINERJA  
MANAGERIAL PADA MIC TRANSFORMER SURABAYA**

Wahyu Eko Pujiyanto

(Prodi Manajemen - Fakultas Ekonomi - Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
email: wahyu\_coe@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Penelitian kausal ini bertujuan untuk memaparkan pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap penerapan TQM dan kinerja manajerial pada MIC Transformer Surabaya. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan MIC Transformer berjumlah 56 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Teknik pengumpulan data diperoleh dengan penyebaran kuisisioner. Teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda dengan uji F dan uji t sebagai uji hipotesis. Hasil pengujian menunjukkan sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh terhadap penerapan TQM dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengukuran terhadap kinerja karyawan dan sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan akan dapat meningkatkan TQM dan kinerja manajerial yang dihasilkan oleh perusahaan. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu produktivitas kerja yang maksimal.

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

**THE INFLUENCE OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AND  
REWARD SYSTEMS TOWARD TQM AND MANAGERIAL  
PERFORMANCE ON THE MIC TRANSFORMERS SURABAYA**

**ABSTRACT**

*This causative research is aimed to present the influence of any system of performance measurement and rewards system towards the implementation of total quality measurement and managerial performance on the mics of transformers in Surabaya. The population of the research was all 56 employees of the MIC transformers, and the technique used total sampling. The technique of collecting data is done by the spread of questionairre. The technique of analysis was linear regression by using f test and t test to test the hypothesis. The results indicated that system of performance measurement and rewards system has an influence toward the implementation of TQM and managerial performance. It showed that the better system of measurement on the performance of employees and the rewards system applied by a company would increase TQM and managerial performance produced by the company. The greater attention to the needs of company employees, the more productivity the company will get.*

*Keywords: performance measurement systems, reward systems, TQM, managerial performance*

**PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi persaingan global, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerjanya sehingga mampu bertahan dengan arus globalisasi yang semakin pesat. Karenanya, setiap perusahaan perlu memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya yang ada agar dapat mendorong kemajuan perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009; Simamora, 2001).

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dengan TQM dan kinerja sudah dilakukan. Narsa dan Yuniawati (2003); Hidayat (2007), menemukan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial secara parsial, dan interaksi antara sistem *reward* dengan TQM terhadap kinerja manajerial tidak signifikan. Pada penelitian Rahman dkk (2007) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berbeda dengan dua peneliti sebelumnya, hasil penelitian Mardiyah dan Listianingsih (2005) menemukan bahwa: (1) ada pengaruh interaksi TQM dan

---

sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif; (2) ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif; dan (3) tidak ada pengaruh interaksi TQM dan *profit center* terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan observasi sementara diperoleh hasil bahwa jumlah karyawan dari tahun 2010 hingga tahun 2014 ini terus mengalami peningkatan. Namun demikian peningkatan jumlah karyawan tidak diimbangi dengan meningkatnya kualitas kinerja yang dihasilkan. Meningkatnya jumlah karyawan yang bekerja di bawah standart pada MIC Transformer disebabkan oleh ketidaksesuaian antara beban kerja yang diberikan dengan kemampuan intelektual dan fisik yang dimiliki oleh karyawan, walaupun ada kesempatan yang diberikan pada karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Selain itu juga dipengaruhi sistem *reward* yang diberikan di akhir tahun hanya jika terdapat karyawan yang terlihat tidak kenal lelah dalam bekerja dengan MIC Transformer dalam waktu yang cukup padat ditiap harinya. Oleh karena itu, MIC Transformer merasa perlu meningkatkan teknik TQM. Penerapan TQM ini akan semakin efektif jika MIC Transformer menerapkan sistem pengukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui kinerja manajerial. Dari permasalahan di atas, maka peneliti merumuskan masalah yaitu: 1) apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan MIC Transformer Surabaya?; 2) apakah sistem *reward* berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada perusahaan MIC Transformer Surabaya?; 3) apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan MIC Transformer Surabaya? 4) apakah sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan MIC Transformer Surabaya? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memaparkan pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* terhadap penerapan TQM dan kinerja manajerial pada MIC Transformer Surabaya.

## LANDASAN TEORETIS

### *Total Quality Management* (TQM)

*Total Quality Management* adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Dengan menerapkan filosofi dan teknik TQM ini, seorang pebisnis dapat menjalankan perbaikan terus menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau

---

menghilangkan penyebab mutu yang buruk tersebut (Rivai dan Sagala, 2009; Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2007; Sukoco, 2007).

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas tingkat dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Nasution (2001) yang dikutip oleh Narsa dan Yuniawati (2003) ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* (TQM), yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan
- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsum, 2006; Narsa dan Yuniawati, 2003). Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. 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. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu (Mardiyah dan Listianingsih, 2005): (a) perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman; (b) investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan; (c) pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program; (d) evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk; (e) pengawasan (*supervisi*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

---

### **Sistem Reward**

Hariandja (2007) gaji, upah, dan bagi hasil merupakan kompensasi yang langsung dikaitkan dengan nilai relatif jabatan seseorang dalam organisasi dan tingkat kinerja seorang pegawai atau kelompok pegawai. Jenis kompensasi lain dimana hampir semua organisasi memberikannya dan sangat luas serta penting adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja pegawai tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya resiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan yang beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lainnya.

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Menurut Mulyadi dan Johny (1999) yang dikutip oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005) *reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi.

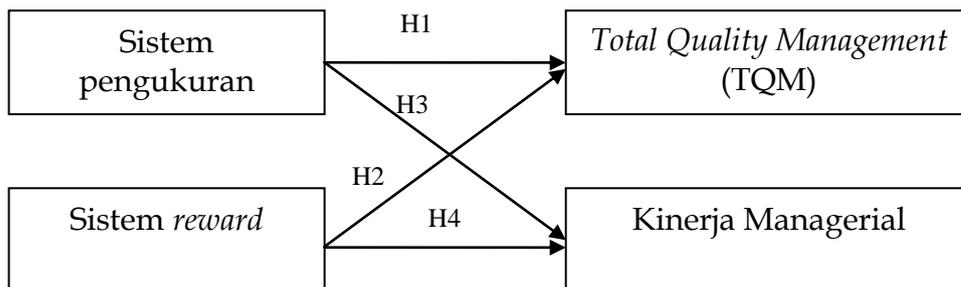
Simamora (2001:544) mengemukakan bahwa terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

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

## Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran



## Hipotesis

- H1 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM)
- H2 : Sistem *reward* berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM)
- H3 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- H4 : Sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

## METODE PENELITIAN

Penelitian eksplanasi dalam penelitian ini merupakan penelitian yang mengkaji keterkaitan sebab akibat antara dua fenomena atau lebih. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di MIC Transformer Surabaya. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode sampel non-probabilitas *sampling* dengan tipe *purposive sampling* (sampel bertujuan) atau disebut juga *judgement sampling*, yaitu pemilihan subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan (Silalahi, 2009). Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian *top* dan *middle manager* yang ada di MIC Transformer Surabaya yang berjumlah 13 orang karyawan.

---

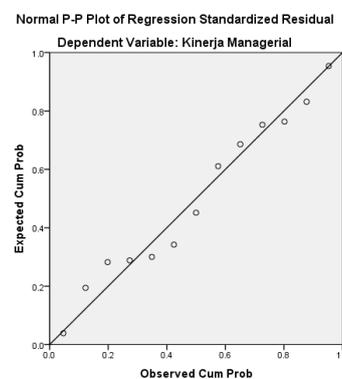
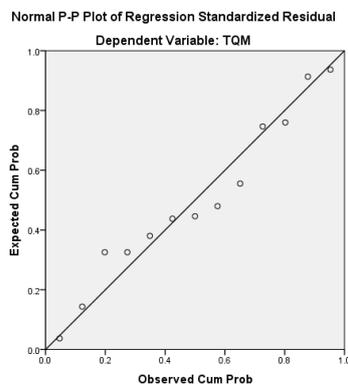
## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas, diketahui dari tingkat signifikansi yang diperoleh bahwa indikator pada variabel sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, TQM, dan kinerja managerial menunjukkan nilai yang kurang dari 0,05; yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel sistem pengukuran kinerja telah valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah reliabel.

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan menggunakan *Normal PP-Plot Regression* menunjukkan bahwa, titik-titik tersebut menyebar mengikuti serta memutar garis lurus atau sebaran dari titik-titik tersebut tidak berada jauh dari garis lurus. Hal tersebut menandakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.



### Uji Asumsi Klasik

Berikut adalah hasil pengujian asumsi klasik yang dihasilkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

#### a. Uji multikolinieritas

Identifikasi secara statistik ada atau tidaknya gejala multikolinier dapat dilakukan dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil bahwa nilai VIF untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 1.

## Hasil pengujian multikolinier

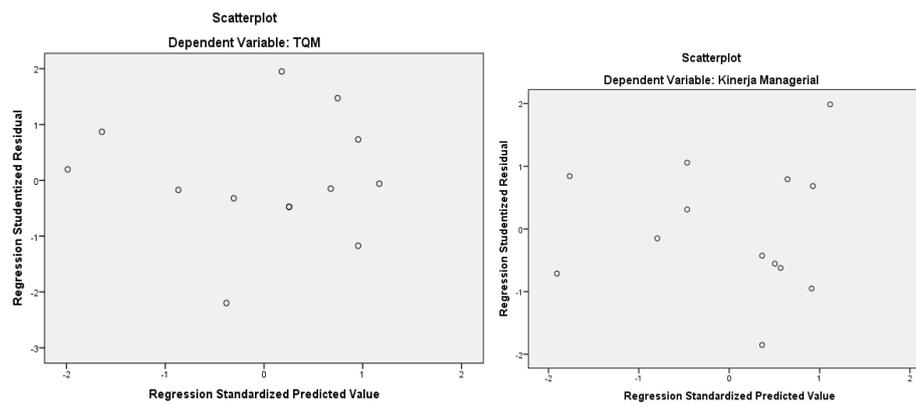
Variabel	Persamaan 1		Persamaan 2	
	<i>Tolerance</i>	VIF	<i>Tolerance</i>	VIF
Sistem pengukuran kinerja	0.589	1.698	0.589	1.698
Sistem <i>reward</i>	0.589	1.698	0.589	1.698

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai VIF yang diperoleh pada masing-masing variabel adalah sama yaitu 1,698 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10; sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

## b. Uji heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas diperoleh dari hasil pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.0 sebagai berikut:



Pada grafik *scatterplot* olahan SPSS di atas menunjukkan bahwa tidak adanya pola yang jelas pada titik-titik dalam grafik tersebut. Hal ini berarti data yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20.0 for Windows diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

## a. Persamaan 1

Tabel 2.  
Hasil perhitungan regresi linear berganda pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(constant)	-6.363	1.849	
Sistem pengukuran kinerja (X <sub>1</sub> )	0.134	0.059	0.245
Sistem reward (X <sub>2</sub> )	0.817	0.112	0.789

Sumber: Data primer diolah

## b. Persamaan 2

Tabel 3.  
Hasil perhitungan regresi linear berganda kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(constant)	29.862	4.709	
Sistem pengukuran kinerja (X <sub>1</sub> )	-0.421	0.151	-0.848
Sistem reward (X <sub>2</sub> )	0.671	0.286	0.715

Sumber: Data primer diolah

## Uji Hipotesis

## a. Uji F

Berikut hasil uji simultan f dengan SPSS 20.0.

### Persamaan 1

Tabel 4.  
Uji simultan F persamaan 1

Sumber Variansi	Sum of Squares	df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
Regresi	44.961	2	22.480	67.172	0.000 <sup>b</sup>
Residual	3.347	10	0.335		
Total	48.308	12			

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 4 diketahui pengaruh dari nilai variabel sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) dan sistem reward (X<sub>2</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap Total Quality Management (TQM) (Y<sub>1</sub>) dengan taraf signifikan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Diperoleh nilai R sebesar 0,965 dan R<sup>2</sup> untuk variabel sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) dan sistem reward (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 0,931 atau 93,1%; yang berarti bahwa besarnya nilai pengaruh tersebut menunjukkan besarnya pengaruh yang

diberikan oleh sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ ) dan sistem *reward* ( $X_2$ ) terhadap *Total Quality Management* (TQM) ( $Y_1$ ) atau memiliki pengaruh cukup besar yaitu 93,1%.

### Persamaan 2

Tabel 5.  
Uji simultan F persamaan 2

Sumber Variansi	Sum of Squares	df	Mean Square	F <sub>hitung</sub>	Sig.
Regresi	17.974	2	8.987	4.138	0.049 <sup>b</sup>
Residual	21.718	10	2.172		
Total	39.692	12			

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5 diketahui pengaruh dari nilai variabel sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ ) dan sistem *reward* ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial ( $Y_2$ ) dengan taraf signifikan sebesar 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Diperoleh nilai R sebesar 0,673 dan  $R^2$  untuk variabel sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ ) dan sistem *reward* ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,453 atau 45,3%, yang berarti bahwa besarnya nilai pengaruh tersebut menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ ) dan sistem *reward* ( $X_2$ ) terhadap kinerja manajerial ( $Y_2$ ) atau memiliki pengaruh sedang yaitu 45,3%.

### b. Uji T

Berikut hasil uji parsial t dengan SPSS 20.0.

### Persamaan 1

Tabel 6.  
Uji parsial t persamaan 1

Variabel	T	Sig.
Konstanta	-3.442	0.006
Sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ )	2.261	0.047
Sistem <i>reward</i> ( $X_2$ )	7.273	0.000

Sumber: Data primer diolah

### Persamaan 2

Tabel 7.  
Uji parsial t persamaan 2

Variabel	T	Sig.
Konstanta	6.341	0.000
Sistem pengukuran kinerja ( $X_1$ )	-2.782	0.019
Sistem <i>reward</i> ( $X_2$ )	2.345	0.041

Sumber: Data primer diolah

## PEMBAHASAN

Berdasarkan teknik analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) terhadap TQM (Y<sub>1</sub>) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap TQM (Y<sub>1</sub>), artinya H<sub>1</sub> diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap *total quality management* (TQM) perusahaan. Dengan demikian semakin baik sistem pengukuran terhadap kinerja karyawan maka semakin baik pula TQM yang dihasilkan oleh perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis. Penelitian Banker *et al.* (1993) yang dikutip oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa informasi kinerja pemanufakturan perlu dilaporkan ke personal lini karena pelaporan informasi produktivitas dan kualitas kepada personal lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi serta frekuensi pelaporan ukuran kinerja untuk karyawan secara positif berhubungan dengan penerapan praktik TQM, *team work*, dan *Just In Time* (JIT). Tujuan sistem pengukuran kinerja adalah untuk mendorong pencapaian tujuan strategis yang memfokuskan aktivitas organisasi di masa depan.

H<sub>2</sub> : Sistem *reward* berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel sistem *reward* (X<sub>2</sub>) terhadap TQM (Y<sub>1</sub>) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *reward* (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap TQM (Y<sub>1</sub>), artinya H<sub>2</sub> diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sistem *reward* yang diterapkan oleh manajemen perusahaan mampu mempengaruhi *total quality management* (TQM) perusahaan.

Menurut Mardiyah dan Listianingsih (2005) pada praktik TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi merupakan salah satu metoda yang paling penting

---

untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik TQM. Dengan demikian, karyawan mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima *reward* dari manajemen.

Ichniowski *et al.* (1997) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

H<sub>3</sub> : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y<sub>2</sub>) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y<sub>2</sub>), artinya H<sub>3</sub> diterima. Hasil ini menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan mampu mempengaruhi manajerial perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkret, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Rahman, dkk., 2007).

H<sub>4</sub> : Sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh variabel sistem *reward* (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja manajerial (Y<sub>2</sub>) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,041 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *reward* (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y<sub>2</sub>), artinya H<sub>3</sub> diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan yang diterima oleh karyawan menandakan bahwa kinerja manajerial yang ada berjalan dengan baik.

Sistem *reward* dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Mardiyah dan Listianingsih (2005), menjelaskan bahwa *reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan

---

dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Dengan demikian sistem *reward* yang diterapkan akan dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja terutama dalam memberikan pelayanan jasa kepada *customernya*. Sehingga kinerja manajerial perusahaan juga akan semakin membaik.

## SIMPULAN DAN SARAN

### 1. Simpulan

Menurut hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem pengukuran terhadap kinerja karyawan maka semakin baik pula TQM yang dihasilkan oleh perusahaan.
- b. Sistem *reward* berpengaruh terhadap penerapan *Total Quality Management* (TQM). Hasil ini menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan oleh manajemen perusahaan mampu mempengaruhi *Total Quality Management* (TQM) perusahaan.
- c. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial.
- d. Sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan oleh perusahaan yang diterima oleh karyawan yang menandakan bahwa kinerja manajerial yang ada berjalan dengan baik.

### 2. Saran

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan, namun semoga dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen dalam manufaktur ataupun dalam pemerintahan di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan desain akuntansi manajemen dalam perusahaan yang menerapkan TQM. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan *statistical study* pada beberapa perusahaan jasa. Instrumen dan data ada pada

---

penulis. Beberapa saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah:

- a. Melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak perusahaan dengan tujuan memperbanyak jumlah responden dan menambahkan jumlah *item* pernyataan untuk menjamin bahwa pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden.
- b. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti AMOS dan LISREL.
- c. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar. (2004). *Motivasi dan Kinerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arifiyani, H. A., dan Sukirno. (2012). Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abdi di Yogyakarta). *Jurnal Nominal* , Volume 1 Nomor 1.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Cetakanke IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffin, J. (2004). *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hariandja, M. TE. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, M. S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksar.
- Hidayat, A. (2007). *Strategi Six Sigma*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ivancevich, K., dan Matteson. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsum, M. 2006. *Pengukuran Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
-

- Mardiyah, A. A., dan Listianingsih. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA VIII Solo*, 15 – 16 September 2005
- Mathis, R. L., dan J. H. Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2004). *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narsa, I. M., dan R. D. Yuniawati. (2003). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18 - 34*
- Oakland, J. S. (2002). *Total Quality Management*.
- Rahman, S. N. HM., dan S. Handayani. (2007). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Manajerial (Pendekatan *Partial Least Square*) Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah). *Simposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar 26-28 Juli 2008*.
- Rivai, V., dan E. J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Parktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirait, J. (2006). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
-

Sukoco, B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.

---