



**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM
PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II - Jember)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh

Marsalita Setyani

110810301120

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Segala puji bagi Allah SWT, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati.
2. Kedua orang tuaku Hery Setyobudi dan Sri Wuryanti tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, doa dan pengorbanan yang tulus.
3. Kakakku tercinta, Amalia Setyani yang selalu menyemangati dan senantiasa mendoakan.
4. Para Guru-guru, dari Taman Kanak-kanak, SD, SMP, SMA dan Dosen yang telah memberikan banyak ilmu yang berharga.
5. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

MOTTO

“Orang-orang yang selalu bertaqwa dan beriman adalah kekasih Allah.”

(Q.S Yunus: 62-63)

“Jika anda memiliki keberanian untuk memulai, anda juga memiliki keberanian untuk sukses. ”

(David Viscoot)

Yang penting itu bukan apa yang kita ketahui tetapi apa yang kita bersedia pelajari

(Mario Teguh)

Orang yang menginginkan impiannya menjadi kenyataan, harus menjaga diri agar tidak tertidur

(Richard Wheeler)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Marsalita Setyani

NIM : 110810301120

Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II - Jember)

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 11 Mei 2015

Yang menyatakan,

Marsalita Setyani

NIM 110810301120

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM
PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II - Jember)**

Oleh

Marsalita Setyani

NIM 110810301120

Pembimbing

Pembimbing I : Dr. Muhammad Miqdad SE, MM, Ak.

Pembimbing II : Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA,
SISTEM PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN *TOTAL
QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII
(Persero) Wilayah II - Jember)

Nama Mahasiswa : Marsalita Setyani

N I M : 110810301120

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 11 Mei 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.
NIP. 197107271995121001

Rochman Effendi, S.E., M.Si., Ak.
NIP.197102172000031001

Ketua Program Studi
Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak.
NIP. 197107271995121001

PENGESAHAN

Skripsi Berjudul:

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM
PENGHARGAAN, DAN PENERAPAN TOTAL QUALITY
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Marsalita Setyani

NIM : 110810301120

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

14 September 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Andriana S.E., M.Sc (.....)
NIP. 198209292010122002
2. Sekretaris : Dr. Yosefa Sayekti M.Com., Ak (.....)
NIP. 196408091990032001
3. Anggota : Drs. Wasito M.Si., Ak (.....)
NIP. 196001031991031001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,



Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

Marsalita Setyani

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini merupakan penelitian dengan studi pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30 responden dengan menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis data pada penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, uji F, dan uji T. Metode pengolahan data menggunakan SPSS Versi 20. Penelitian ini dapat memenuhi uji asumsi klasik sehingga data yang diolah adalah data yang valid. Hasil dari penelitian ini secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem penghargaan dan *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, *total quality management*, kinerja manajerial.

Marsalita Setyani

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

Abstract

This study attempts to test the influence of a system of measurement of performance a system of the award was and application of total quality management on the performance of managerial. The research is research with the study in company PTPN XII (Persero) Jember. In this research using samples from 30 respondents by the use of sampling. purposive The method of analysis the data in this research is descriptive statistics, test the quality of data, test the assumption classics, linear regression analysis worship of idols by using the level of significance 5 %, f test and test it t. A method of data processing using spss version 20. This research may be able to meet the assumption classical test so that the data processed is the data on being valid. The result of this research partial evaluation system of measurement performance influential significantly on the performance of managerial award while system and total quality management has no significant impact on the performance of managerial.

Keywords: managerial performance. performance measurement systems, reward systems, total quality management.

RINGKASAN

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan Total Quality Management (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember); Marsalita Setyani; 110810301120; 2015; 68 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Situasi era globalisasi yang semakin berkembang mengakibatkan terjadinya persaingan yang pesat antar perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk dapat tetap bertahan dan bersaing. Situasi seperti ini memberikan banyak pilihan kepada para konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Kondisi ini sangat berguna bagi konsumen karena bisa mendorong terjadinya harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, dan semakin banyaknya pilihan. Sehingga menyebabkan banyak perusahaan dan karyawan mengalami perubahan yang sangat drastis.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Untuk itu dalam pelaksanaannya, perusahaan memerlukan suatu teknis akuntansi manajerial, yaitu *Total Quality Management (TQM)* dapat memberikan banyak manfaat yaitu meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan dan dapat membantu meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan. Penerapan sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan sehingga dapat melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja dan dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai, dan sistem penghargaan yang telah diterapkan memberikan banyak manfaat pada para manajer dan karyawan akan semakin terpacu apabila mereka diberi penghargaan baik fisik maupun non fisik sehingga mereka akan memberikan timbal balik akan bekerja lebih giat.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dan staf yang bekerja di kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang *representative* berdasarkan kriteria yang ditentukan. Dari populasi tersebut didapatkan sampel sejumlah 30 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji F, analisis regresi linear berganda, uji t. Berdasarkan hasil dari pengujian asumsi klasik yang telah dilakukan menunjukkan bahwa model regresi terbebas dari masalah normalitas, multikolinieritas, dan heterokedastisitas. Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dari pengujian secara simultan (uji f) dengan nilai signifikansi sebesar 0,017 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai F-Hitung lebih besar dari nilai F-Tabel menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Hasil uji t pada hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H₁) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menolak H₀ dan menerima H₁ yang berarti bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji t pada hipotesis (H₂) menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,847 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti menerima H₀ dan menolak H₁ yang berarti bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil uji t hipotesis (H₃) menunjukkan bahwa *total quality management* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,978 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menerima H₀ dan menolak H₃ yang berarti bahwa *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin meningkatnya

pengukuran kinerja akan meningkatkan kinerja manajerial. Sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem penghargaan yang telah diterapkan pada perusahaan tidak dapat teralisasi dengan baik pada perusahaan mengakibatkan informasi yang dibutuhkan manajemen pada karyawan tidak tersampaikan dengan baik karena kurangnya penghargaan yang diberikan fisik maupun non fisik pada para karyawan. *Total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang belum sesuai dengan keinginan pelanggan dan menunjukkan bahwa penerapan TQM belum bisa meningkatkan kinerja manajerial.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember)” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak., selaku Ketua Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Dr. Ahmad Roziq, SE.,MM., Ak., selaku Sekertaris Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Ketua Progam Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bunga Maharani S.E., M.SA., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
4. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Rochman Effendi, S.E., M.Si., AK., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan perpustakaan POMA Ekonomi dan perpustakaan pusat Universitas Jember.

7. Kedua Orangtuaku tersayang Hery Setyobudi S.Pd dan Sri Wuryanti yang dengan sabar mendukung serta mendoakan dengan tulus dan memberikan kasih sayang dan materi maupun semangat dalam penyusunan skripsi ini.
8. Kakakku tersayang Amalia Setyani terimakasih telah memberikan senyuman, semangat dan doa yang tulus mendukung serta mendoakanku.
9. Kekasihku tersayang terimakasih telah memberikan senyuman, kebahagiaan, semangat dan doa yang tulus mendoakanku.
10. Kakak-kakakku tersayang Mbak Lana Izza dan Rona Gitayanti yang dari SMA dan sampai bangku kuliah selalu bersama terima kasih telah memberikan dorongan semangat, doa serta banyak cerita bersama kalian selama ini dan keceriaan selama ini.
11. Sahabat-sahabatku Alifah Maulida Yuwana, Puteri Ainurrohma Romantis, Lely Kusumawati, Aldila Aliefia Yolanda, dan Auni Intan Pertiwi banyak cerita bersama kalian selama ini, terima kasih atas semangat, keceriaan selama ini.
12. Semua anak kosan Jawa 6, Mbak Imti, Meria, Puteri, Riris, Ayu, Lely, Ana, Adek Willa, Jannah, Silvi dan Pitri terima kasih telah memberikan banyak cerita dan kenangan selama berada di Jember.
13. Teman-temanku yang selama ini telah memberikan banyak kenangan, dorongan dan keceriaan KKN 168 dan KKN 15.
14. Teman-teman AKT 2011, terima kasih buat kebersamaan, kekompakan, semangat, dan dukungannya. Semoga kita semua menjadi golongan yang sukses.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah mendukung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 11 Mei 2015

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBING.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
RINGKASAN.....	x
PARAKATA	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Teori Kontijensi.....	7
2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	8

2.1.3 Sistem Penghargaan.....	11
2.1.4 <i>Total Quality Management</i>	14
2.1.5 Kinerja Manajerial	20
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Kerangka Konseptual	24
2.4 Hipotesis Penelitian	25
2.4.1 Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial.....	25
2.4.2 Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial.....	25
2.4.3 <i>Total Quality Management</i>	26
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Jenis dan Sumber Data	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Variabel Penelitian	29
3.3.1 Variabel Dependen	29
3.3.2 Variabel Independen	29
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.4.1 Kinerja Manajerial.....	30
3.4.2 Sistem Pengukuran Kinerja	31
3.4.3 Sistem Penghargaan	31
3.4.4 Total Quality Management	32
3.5 Metode Analisis Data	33
3.5.1 Stastik Deskriptif.....	33
3.5.2 Uji Kualitas Data.....	33
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	34
3.5.4 Uji Hipotesis	36
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah	38
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	39
4.1.1 Sejarah PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).....	39
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	40
4.1.3 Struktur Organisasi dan Job Description	41

4.2 Gambaran Umum Responden	43
4.3 Statistik Deskriptif	46
4.4 Uji Kualitas Data	49
4.4.1 Uji Validitas	49
4.4.2 Uji Reliabilitas	52
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	53
4.5.1 Uji Normalitas	53
4.5.2 Uji Multikolonieritas	54
4.5.3 Uji Heterokedastisitas	54
4.6 Pengujian Hipotesis.....	56
4.6.1 Uji F.....	56
4.6.2 Analisis Regresi Berganda	56
4.6.3 Uji t.....	58
4.7 Pembahasan	59
4.7.1 Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial	59
4.7.2 Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial	61
4.7.3 Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial	62
BAB 5. PENUTUP.....	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Keterbatasan	64
5.3 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN-LAMPIRAN	70

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 4.1 Penyebaran Kuisisioner	44
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	44
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	45
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	46
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif	46
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Penghargaan	50
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Total Quality Management	50
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	51
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas	52
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolonieritas	54
Tabel 4.14 Hasil Uji F	56
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Manfaat Total Quality Management	19
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	41
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	55

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN	70
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	78
LAMPIRAN 3. STATISTIK DESKRIPTIF	82
LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS	83
LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS	90
LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA	98
LAMPIRAN 7. HASIL UJI MULTIKOLONIERITAS	99
LAMPIRAN 8. HASIL UJI HETEROKEDASTISITAS	99
LAMPIRAN 9. HASIL UJI HIPOTESIS	100

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Situasi era globalisasi yang semakin berkembang mengakibatkan terjadinya persaingan yang pesat antar perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk dapat tetap bertahan dan bersaing. Situasi seperti ini memberikan banyak pilihan kepada para konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Kondisi ini sangat berguna bagi konsumen karena bisa mendorong terjadinya harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, dan semakin banyaknya pilihan. Sehingga menyebabkan banyak perusahaan dan karyawan mengalami perubahan yang sangat drastis. Dengan demikian perusahaan yang akan memenangkan persaingan globalisasi adalah perusahaan yang dapat menghasilkan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan (Hasanah, 2013).

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan yang signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Menurut Hansen dan Mowen (2007) salah satu tujuan sistem akuntansi manajemen adalah untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan. Tantangan utama perusahaan saat ini adalah bagaimana membangun dan mempertahankan usaha yang sehat dalam pasar dan lingkungan usaha. Hal ini bisa diwujudkan dengan adanya kinerja tinggi dan berkualitas yang diterapkan oleh perusahaan. Semua perusahaan yang berkinerja tinggi akan semakin mengubah perhatian mereka pada kebutuhan untuk mengelola proses usaha seperti pengembangan produk, perolehan penjualan, dan pencapaian lainnya.

Perusahaan dapat berhasil melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan kompetitif merupakan salah satu keberhasilan manajemen. Tugas utama dari para pemimpin dan manajer puncak adalah secara berkelanjutan melakukan perbaikan, dimana memerlukan dukungan secara penuh dari pihak dalam suatu organisasi

untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya secara bersama-sama (Anggraeni, 2010). Perusahaan dalam hal ini perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

Hal ini yang mendasari pemikiran akan perlunya menggunakan suatu sistem seperti sistem pengukuran kinerja, karena sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) adalah penentuan secara periodik efektifitas, operasional organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja serta dapat memotivasi kinerja setiap individu dimasa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan yang perlu dilakukan sehingga dapat melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja dan dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Sistem penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje, 2013:55). Begitu juga dengan sistem penghargaan (*reward*) yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan 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 (Hermawan, 2014:81). Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu itu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberi penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kerjanya.

Selain sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah *Total Quality Management*. *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 ber-kesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi yang dikemukakan oleh Krajewski and Ritzman (2006, dalam Cahyati 2013). Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006:103).

Mahoney *et al.* (1963, dalam Mardiyah dan Listianingsih, 2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka, mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajer antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

PT Perkebunan Nusantara XII (Peresero) Jember merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam industri agribisnis perkebunan, yang menghasilkan produk-produk perkebunan seperti kopi, kakao, karet, tanaman hortikultura, kayu dan lain-lain. PTPN XII (Persero) Jember telah menerapkan ISO 9001:2000 yaitu sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam hal mutu yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk yang dapat menjamin kepuasan pelanggan. Hal ini terbukti dengan adanya penghargaan UTZ CERTIFIED “Good Inside” yang diakui oleh pasar internasional dengan produk dari PTPN XII (Persero) Jember yaitu kopi. UTZ CERTIFIED “Good Inside” adalah kepercayaan dan kebanggaan pada ketelusuran produk yang dapat dikomunikasikan secara lebih jelas pada pasar internasional. Keunggulan dari UTZ CERTIFIED adalah

kemampuan dalam ketelusuran proses produksi yang dapat menunjukkan bahwa produk dengan sertifikasi ini telah melalui serangkaian praktik perkebunan yang baik, perhatian pada persoalan-persoalan sosial dan lingkungan, keamanan pangan dan peningkatan kualitas.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati (2003), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan interaksi antara sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005), melakukan penelitian menunjukkan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh TQM dan profit center terhadap kinerja manajerial. Aji (2008) dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan penerapan *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Miranta (2012), melakukan penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Serta Jusuf (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa TQM dan reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial karena terjadi inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin di capai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

- 1) Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

- 2) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan motivasi untuk perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management (TQM)* yang efektif sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja manajerial.

3) Bagi Pemerintah

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pengambilan kebijakan untuk memberikan pembinaan tentang *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan mediasi menggunakan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kontijensi

Teori kontijensi berdasarkan pada asumsi bahwa jika suatu organisasi ingin memiliki kinerja yang baik harus menyesuaikan desain sistem terhadap kondisi ketidakpastian misalnya dari lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis (Donaldson, 2001 dalam Gerdin, 2005). Teori kontijensi digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan (Fisher, 1980).

Teori kontijensi dalam akuntansi manajemen menggambarkan suatu model dan kerangka pikir untuk mengidentifikasi sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang paling tepat. Pada prinsipnya, para praktisi akuntansi manajemen selalu mencoba menyesuaikan sistem agar lebih dapat berguna dalam setiap keadaan. Seperti upaya untuk mengidentifikasi variabel kontijensi yang paling penting dan menilai dampaknya pada desain sistem pengendalian (Otley, 1980 dalam Faisal, 2006).

Sistem Akuntansi Manajemen merupakan suatu pendekatan kontingensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sesuai dengan pendekatan kontingensi Otley (1980) dalam Mardiyah dan Gudono (2001), pendekatan kontingensi akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada Sistem Akuntansi Manajemen secara universal selalu tepat digunakan seluruh organisasi, namun Sistem Akuntansi Manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontingensi dalam metoda penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain Sistem Akuntansi Manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya. Sistem Akuntansi Manajemen dikatakan variabel yang mempengaruhi hasil hubungan antarpenerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila Sistem Akuntansi Manajemen *fit* dengan konteks dan

kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior (Mardiyah dan Listianingsih, 2005). Sistem Akuntansi Manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem Akuntansi Manajemen sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi berbagai aktivitas yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan Kurnianingsih (2000) memberikan bukti empiris mengenai pentingnya desain Sistem Akuntansi Manajemen sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja. Dengan memasukkan dua faktor kontingensi, yaitu sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap keefektifan penerapan teknik Total Quality Management. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem reward mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial artinya perusahaan yang menerapkan teknik TQM secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penerapan teknik TQM yang tinggi dengan sistem pengukuran kinerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Selain itu pemberian kompensasi yang lebih baik kepada manajer juga memotivasi dalam peningkatan kinerja.

2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Susilo (2002:29), sistem pengukuran kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja memiliki peran penting selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses dan pengambilan keputusan.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2007).

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya (Sianipar, 2013).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwasistem pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menentukan strategi perusahaan dan personelnya untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

2. Konsep Penilaian dalam Sistem Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan

peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2007:353).

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk mendapatkan penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi dan Setyawan, 2001:353).

3. Manfaat Penilaian Kinerja

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

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Hal ini dikarenakan motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar dapat memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi

dan memilih program pelatihan personel jika perusahaan mengadakan pelatihan bidang pemasaran bagi personel yang kuat dibidang pemasaran, namun lemah dibidang keuangan.

- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Hal ini dikarenakan untuk mendistribusi penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Simamora (2006:399) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah

- a. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
- b. Pengharapan kinerja
- c. Fokus pada perilaku yang terobsesi
- d. Sensitivitas
- e. Standarisasi
- f. Sokongan manajemen atau karyawan
- g. Keandalan dan validitas
- h. Penilaian yang berbobot
- i. Komunikasi terbuka dan
- j. Kemampooterimaan (*acceptability*)

2.1.3 Sistem Penghargaan (*Reward System*)

1. Pengertian Sistem Penghargaan

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje, 2013). Sistem *reward* adalah suatu sistem atau program yang

dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Narsa dan Rani, 2003). Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut diperkerjakannya tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja personil dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil (Mulyadi dan Setyawan, 2001:352).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi baik *financial* maupun non *financiial* yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan dan sistem penghargaan berbasis kinerja adalah salah satu alat pengendali penting untuk memotivasi para personelnya.

Menurut Simamora (2006:445) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional dan klerikal.

b. Insentif

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

Menurut Bangun (2012) mendiskripsikan bahwa kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok: upah gaji, dan kompensasi variabel: insentif dan bonus. Sedangkan dalam bentuk non finansial yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan sosial, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, sistem penghargaan sangat penting untuk mendapatkan perhatian sungguh-sungguh karena sistem penghargaan dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan, dengan demikian karyawan mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen.

2. Jenis – Jenis Penghargaan

Penghargaan dibagi menjadi dua jenis Atkinson 1995 (dalam Anggraeni, 2010:12):

- a. *Intrinsic reward* atau penghargaan intrinsik adalah penghargaan yang berkaitan dengan sifat organisasi dan desain dari pekerjaan yang dilakukan seseorang. Hal tersebut berasal dari dalam individu sendiri dan menggambarkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya serta kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan yang dilakukannya.
- b. *Extrinsic reward* atau penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang berdasarkan kinerja dan penghargaan ini adalah penghargaan yang diberikan kepada seseorang sebagai pengakuan atas pekerjaan yang dilakukannya dengan baik.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:355) juga menyatakan bahwa penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok:

a. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik manajemen dapat

menggunakan berbagi teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

b. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit penghargaan non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

3. Manfaat Sistem Penghargaan

Menurut Mulyadi (dalam Mintje, 2013:55) menyatakan bahwa penghargaan yang mereka berikan terdapat dua macam manfaat, antara lain:

a. Memberikan Informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan dibanding dengan hal yang lain.

b. Memberikan Motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.1.4 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi

melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001). TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2005).

Hansen dan Mowen (2009 : 17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (zero-defect), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangantentang kualitas.

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan mutu suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dan organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output). Tujuan utama *total quality management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

1. Prinsip Total Quality Management (TQM)

Menurut Hensler dan Brunnel (dalam Nasution, 2005:30), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

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

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian

yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

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

2. Unsur Utama Total Quality Management (TQM)

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22):

a. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

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

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. 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.

e. Kerja Sama 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-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. 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.

h. 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. Meskipun demikian,

kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan Tujuan

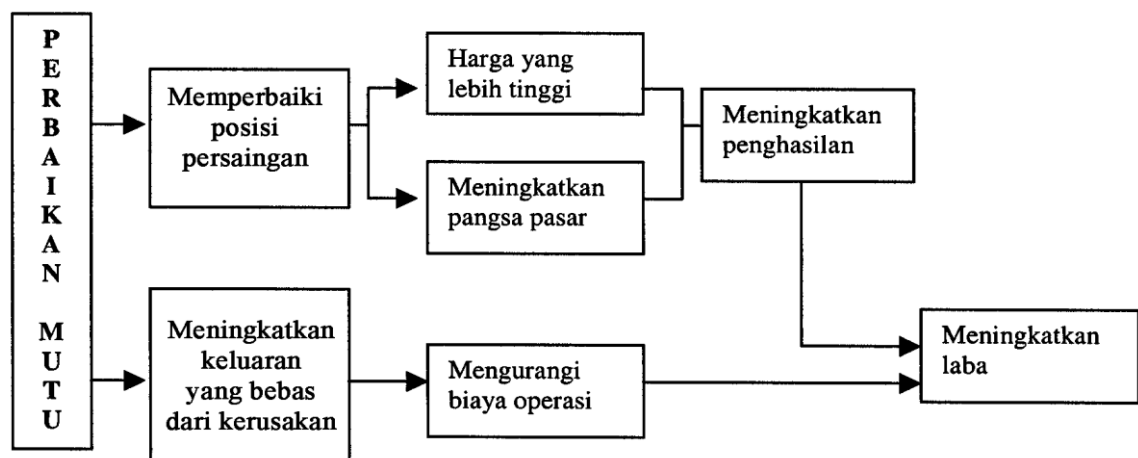
Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya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

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar 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.

3. Manfaat Total Quality Management (TQM)

Manfaat *Total Quality Management (TQM)* adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution (2005:43) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Manfaat Total Quality Management (TQM) (Nasution, 2005:43).

Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (dalam Pratiwi, 2014:11), antara lain:

- a. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu disetiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
- b. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
- c. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
- d. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah. Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan perusahaan dan tujuan akhirnya untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

2.1.5 Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005:568) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan

organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain sebagainya.

Rahman *dkk.*, (2007) menyatakan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini.

Narsa dan Yuniawati (2003:24) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

- a. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- b. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- c. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
- d. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- e. Pengawasan (*supervision*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

- f. Pengaturan staf (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- g. Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- h. Perwakilan (*representative*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan:

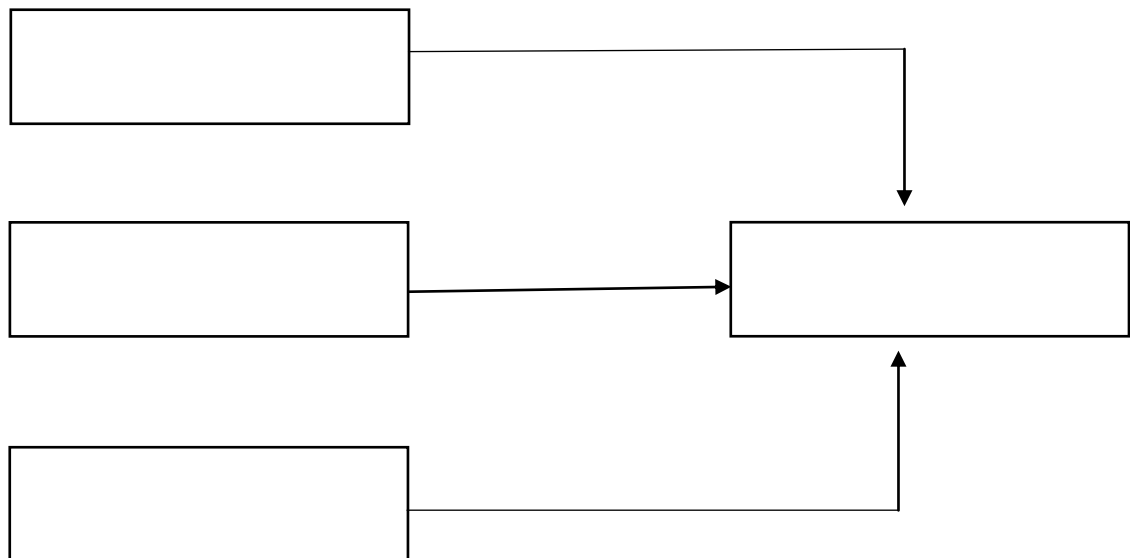
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Narsa dan Yuniawati (2003)	Senior manajer dan staff karyawan dengan 54 orang	Variabel Independen: Total Quality Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dan Secara simultan semua variabel diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Mardiyah dan Listianingsih, (2005)	150 perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ)	Variabel Independen: Total Quality Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	<i>Total Quality Management</i> (TQM) dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan sistem <i>reward</i> terdapat

				<i>Center</i>		pengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh interaksi <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan <i>profit center</i> terhadap kinerja manajerial
3.	Anggraeni (2010)	Manajerial dengan sampel 50 orang		Variabel Total Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	Independen: Quality Sistem Kinerja, Dependen: Kinerja Manajerial	TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	Dian Miranta (2012)	Karyawan manajer berjumlah 38 orang		Variabel Total Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	Independen: Quality Sistem Kinerja, Dependen: Kinerja Manajerial	Total Quality Management dan Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial sedangkan Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial
5.	Cynthia Kumentas (2013)	50 orang karyawan		Variabel Total Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	Independen: Quality Sistem Kinerja, Dependen: Kinerja Manajerial	TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan Sistem <i>Reward</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
6.	Nastiti (2013)	Mintje 43 level karyawan manajerial		Variabel Total Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	Independen: Quality Sistem Kinerja, Dependen: Kinerja Manajerial	Sistem penghargaan dan pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan dari TQM terhadap kinerja manajerial dan Semua variabel berpengaruh secara simultan.
7.	Raisa S. Jusuf (2013)	50 level karyawan manajerial		Variabel Total Management, Pengukuran Sistem Penghargaan Variabel Kinerja Manajerial	Independen: Quality Sistem Kinerja, Dependen: Kinerja Manajerial	TQM dan <i>reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang yang menyatakan adanya pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial menjadi landasan peneliti untuk menyusun kerangka konseptual ini. Adapun kerangka konseptual penelitian ini terlihat dalam gambar 2.2:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial yang baik dalam penelitian ini dipengaruhi oleh 3 variabel yaitu sistem pengukuran kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan (Pratiwi,

2014). Sistem penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje, 2013), dan total quality management adalah perbaikan terus menerus baik dari produk, jasa proses.

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial

Banker dkk (1993, dalam Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001) menyatakan bahwa informasi kinerja perlu dilaporkan ke personalia lini karena pelaporan informasi produktivitas dan kualitas kepada personalia lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi. Sehingga frekuensi pelaporan ukuran kinerja untuk karyawan secara positif berhubungan dengan kinerja manajerial.

Locke dan Latham (1990, dalam Kurnianingsih dan Indriantoro 2001) menjelaskan bahwa dari sudut pembelajaran, frekuensi pelaporan pengukuran kinerja membantu para karyawan mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Dengan demikian akan lebih baik jika pengukuran kinerja dihubungkan dengan kualitas, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dapat secara terus-menerus ditingkatkan hasilnya (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001).

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial yaitu Narsa dan Yuniawati (2003) dengan hasil penelitian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Rachmawati (2009) dengan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

H₁: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4.2 Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial

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

Dengan demikian, karyawan yang memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu selayaknya menerima *reward* dari manajemen. Hasil penelitian Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian reward.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan pengaruh terhadap kinerja manajerial antara lain Rachmawati (2009) dengan hasil penelitian yang dilakukan memberi kesimpulan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sianipar (2013) menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka hipotesis kedua yang dapat dibuat yaitu:

H₂ : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.4.3 Total Quality Management dan Kinerja Manajerial

Total Quality Management merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah

wewenangnya. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. *Total Quality Management* membutuhkan perubahan dasar falsafah dari setiap orang dalam perusahaan, terutama manajemen. Tanggung jawab ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Seperti halnya yang telah dibahas mengenai praktis pemanufakturan dengan menggunakan teknik TQM dalam sistem akuntansi manajemen, secara interaktif mempengaruhi kinerja manajerial (Kurnianingsih dan Indriantoro, 2001).

Menurut Mulyadi (1998) seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Manajer menghasilkan suatu kinerja manajerial. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya.

Menurut Goetsch dan Davis (1994). Dalam Tjiptono dan Diana, 2001) dalam kaitannya dengan TQM, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Dalam perspektif TQM kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing (Tjiptono dan Diana, 2001).

Kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan (Tjiptono dan Diana, 2001).

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja manajerial yaitu Miranta (2012) dengan hasil penelitian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa pengaruh TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Hasanah (2013) dengan hasil

penelitian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang ketiga yang dapat dibuat adalah:

H₃ :*Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2013) data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden.

Sumber data yang digunakan yaitu data primer. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada responden (Indriantoro dan Supomo, 2013).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember sebanyak 58 orang, yang terdiri dari 50 orang karyawan tetap dan 8 orang karyawan tidak tetap.

Sugiyono (2012:116) menyatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012:122), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sampel secara *purposive sampling* dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang *representative* berdasarkan kriteria yang ditentukan. Penentuan kriteria sampel diperlukan untuk menghindari timbulnya kesalahan dalam penentuan sampel penelitian yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap hasil analisis. Sampel penelitian yang diambil adalah berdasarkan kriteria-kriteria berikut:

1. Manajertingkat menengah, dan manajer tingkat bawah yang minimal telah bekerja selama 1 tahun, dengan alasan bahwa manajer di dua tingkatantersebut memegang kendali atas semua keputusan dalam pencapaian tujuanperusahaan pada PTPN XII (Persero) Jember
2. Karyawan staff yang sudah bekerja pada perusahaan minimal selama 2 tahun dan yang berhubungan langsung dengan kinerja manjerial pada PTPN XII (Persero) Jember.

3.3 Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Dependen (Dependent Variabel)

Menurut Indriantoro dan Supomo (2013:63) variabel dependen adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja manajerial (Y).

3.3.2 Variabel Independen (*Independent Variabel*)

Menurut Indriantoro dan Supomo (2013) variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel ini disebut juga sebagai variabel yang diduga sebagai sebab, disebut sebagai variabel yang mendahului. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sistem pengukuran kinerja (X1), sistem penghargaan (X2), dan *total quality management* (X3).

3.4 Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Kinerja Manajerial (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja manajerial, variabel ini diberi simbol (Y). Kinerja manajerial adalah tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya, dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan dari penggunaan yang tepat terhadap teknik dan metode pengorganisasian dan pengendalian yang relevan (Tjiptono dan Diana, 2001).

Kinerja manajerial yang diukur dengan menggunakan instrument penilaian diri sendiri (*self-rating*) yang dikembangkan oleh Mahoney (1963, dalam Kurnianingsih dan Indriantoro, 2003). Penggunaan pendekatan *self rating* dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak representatif. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial terdiri dari 8 item pernyataan yang diadopsi dari peneliti terdahulu (Miranta, 2012). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- a. Perencanaan
- b. Investigasi
- c. Koordinasi
- d. Pengaturan staf
- e. Negosiasi
- f. Evaluasi
- g. Investigasi
- h. Perwakilan

Responden diminta untuk memilih dimana poin (1) untuk kinerja sangat dibawah rata-rata, poin (2) untuk kinerja dibawah rata-rata, poin (3) untuk kinerja rata-rata, poin (4) untuk kinerja di atas rata-rata, poin (5) untuk kinerja sangat di atas rata-rata.

3.4.2 Sistem Pengukuran Kinerja (X₁)

Menurut Sianipar (2013) pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Variabel ini diukur dengan perspektif pelanggan oleh Kaplan dan Norton (2002), yaitu mengukur kinerja perusahaan pada sisi pelanggan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur sistem pengukuran kinerja terdiri dari 8 pernyataan yang diadopsi dari peneliti terdahulu (Miranta, 2012). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- a. Upaya peningkatan kualitas demi kepuasan pelanggan.
- b. Integrasi proses desain dengan pelanggan.
- c. Upaya yang mencegah gangguan/penyebab kerusakan.
- d. Upaya pengurangan pekerjaan yang buruk
- e. Upaya menurunkan keluhan pelanggan
- f. Upaya memberikan jaminan pelayanan yang memuaskan pelanggan.
- g. Upaya menurunkan claim terhadap produk yang buruk
- h. Melakukan riset untuk meningkatkan kualitas produk.

Masing-masing item pertanyaan tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* lima poin yang meliputi (1) tidak pernah, (2) pernah, (3) jarang, (4) sering, dan (5) sangat sering terhadap subjek, obyek atau kejadian tertentu. Skala rendah (1) untuk menunjukkan kinerja yang rendah dan skala tinggi (5) untuk menunjukkan skala pengukuran kinerja yang tinggi.

3.4.3 Sistem Penghargaan (X₂)

Sistem penghargaan adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Sianipar, 2013:15). Variabel ini berkaitan dengan sistem kompensasi yang ada dalam perusahaan.

Sistem penghargaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi pada karyawan, terdiri dari (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran variabel yang jumlah ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent reward*) (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Instrumen yang digunakan untuk mengukur sistem penghargaan terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari peneliti terdahulu (Miranta, 2012). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- a. Kesesuaian gaji dengan harapan
- b. Kesesuaian bonus atau insentif dengan harapan
- c. Kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja
- d. Kesesuaian penghargaan yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja
- e. Kesesuaian penghargaan/pemberian kompensasi yang berlaku saat ini sudah sesuai.

Masing-masing item pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* lima poin yang meliputi (1) setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu-ragu, (4) setuju, dan (5) sangat setuju, untuk menunjukkan *reward* yang tinggi.

3.4.4 Total Quality Management (X₃)

Hansen dan Mowen (2009:17) menyatakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. *Total Quality Management* yang dimaksud adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya Nasution (dalam Kumentas, 2013:797). Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur *total quality management* terdiri dari 10 pernyataan yang diadopsi dari peneliti terdahulu (Miranta, 2012). Indikator yang digunakan dalam variabel ini adalah:

- a. Fokus pada Pelanggan
- b. Obsesi Terhadap Kualitas

- c. Pendekatan Ilmiah
- d. Komitmen Jangka Panjang
- e. Kerja Sama Tim
- f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- g. Pendidikan dan Pelatihan
- h. Kebebasan yang Terkendali
- i. Kesatuan Tujuan
- j. Adanya Keterlibatan Pemberdayaan Karyawan

Variabel ini untuk mengukur pandangan karyawan kepada manajer secara individual mengenai unsur-unsur TQM di perusahaannya. Masing-masing item pernyataan menggunakan skala *likert* lima poin yang meliputi Sangat Tidak Setuju (STS) (1), Tidak Setuju (TS) (2), Ragu-ragu (R) (3), Setuju (S) (4) sampai Sangat Setuju (SS) (5).

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Menurut Indriantoro dan Supomo (2013:170) penelitian deskriptif merupakan transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Ukuran yang digunakan dalam deskripsi antara lain berupa: frekuensi, tendensi sentral (rata-rata, median, modus), dispersi (deviasi standar dan varian) dan koefisien korelasi antar variabel penelitian.

3.5.2 Uji Kualitas Data

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

1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini digunakan uji validitas, yaitu digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau handal jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52).

Koefisien validitas akan dicari mengkorelasikan setiap skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari masing–masing atribut, dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai di bawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2011:55).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuisioner tetap konsisten jika digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala dengan alat ukur yang sama. Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus *Cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011). Jika validitas telah diperoleh, maka peneliti harus mempertimbangkan pula reliabilitas pengukuran. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Suatu kuisioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali dalam Juliastantri, 2014).

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk mengetahui normalitas adalah dengan menggunakan uji *Nonparametric Test One Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S)*. Uji *Kolmogorov Smirnov* memiliki pengujian nilai residual yang lebih akurat jika dibandingkan dengan *normal probability plot* jika jumlah data sedikit.

Uji asumsi klasik normalitas sering kali disalahartikan bahwa semua variabel harus memiliki distribusi normal. Uji asumsi klasik normalitas ditentukan adalah nilai residual dan regresi itu harus berdistribusi normal. Jadi yang dibutuhkan adalah nilai residual dari regresi itu harus berdistribusi normal dengan cara menguji nilai residual dari persamaan regresi tersebut. Apabila angka signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal, sedangkan jika angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 data tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2011).

2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau korelasi di antara variabel independen pada model regresi. Multikolinieritas menyatakan hubungan antar sesama variabel independen. Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas digunakan untuk menguji apakah ada korelasi atau hubungan di antara variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan TQM pada kinerja manajerial di perusahaan manufaktur.

Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 . Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas dan tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas Salah satu cara untuk mendeteksi adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai variabel terikat dengan residualnya (Ghozali, 2011:139):

- a. Melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SREID. Deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.5.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk menjawab hipotesis yang telah dibuat pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan:

1. Uji F

Uji F menunjukkan apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel dependennya. Menurut Latan dan Temalali (2013), kriteria pengambilan keputusannya, yaitu:

- a. Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas $<$ nilai signifikan ($Sig \leq 0,05$), maka hipotesis dapat ditolak, ini berarti bahwa secara simultan variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas $>$ nilai signifikan ($Sig \geq 0,05$), maka hipotesis diterima, ini berarti bahwa secara simultan variabel independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2. Analisis Regresi Berganda

Menurut Sanusi (2011:134), regresi linear berganda pada dasarnya merupakan perluasan dari regresi linear sederhana yaitu menambah jumlah variabel bebas yang sebelumnya hanya satu menjadi dua atau lebih variabel bebas. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda dengan persamaan regresi sebagai berikut:

Keterangan:

- Y = Kinerja Manajerial
 a = Konstanta
 b_{1-3} = Koefisien regresi variabel X_{1-3}
 X_1 = Sistem Pengukuran Kinerja
 X_2 = Sistem Penghargaan
 X_3 = Total Quality Management (TQM)
 e = Kesalahan regresi (regression error)

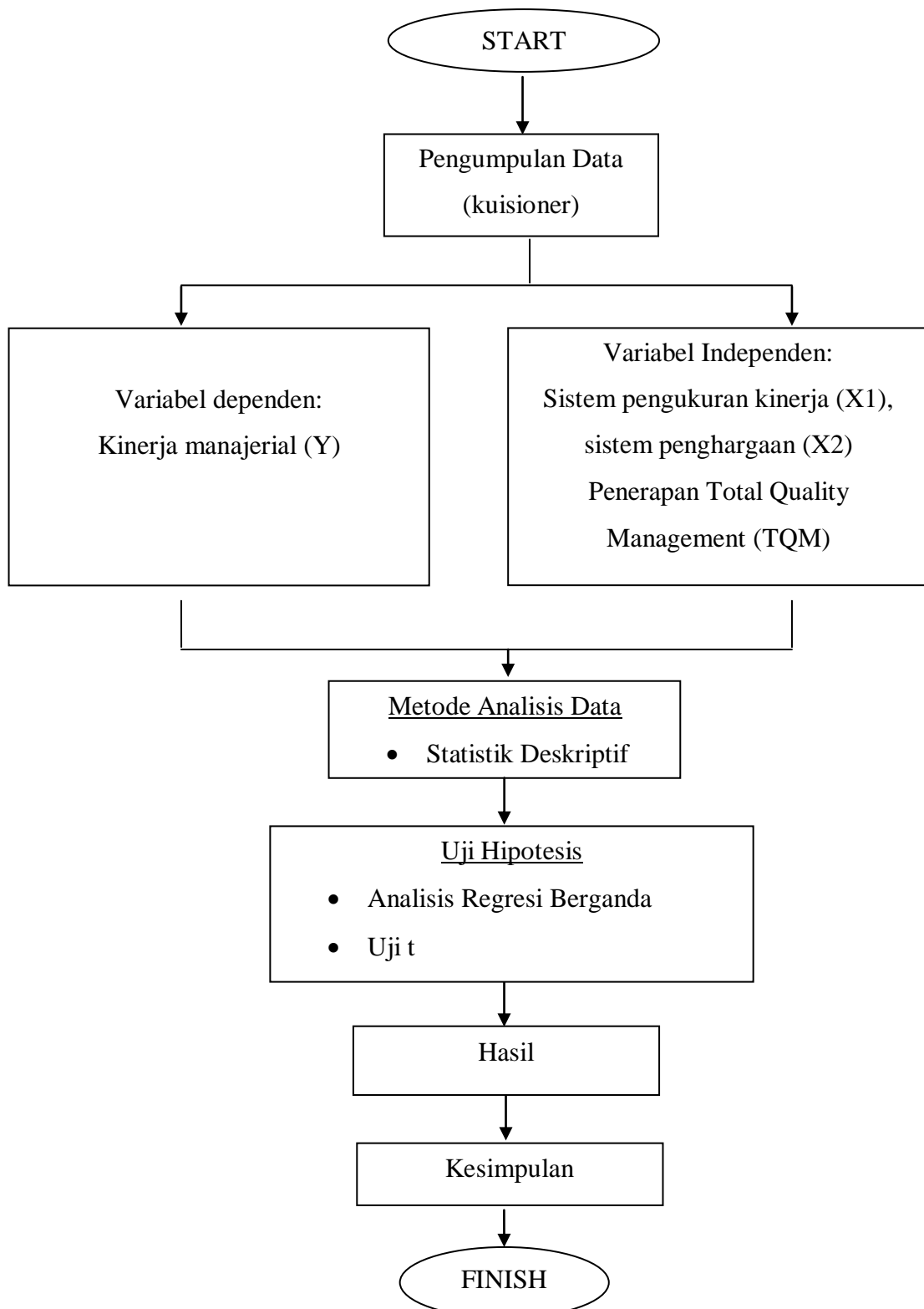
3. Uji T

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji T sama artinya dengan menguji signifikansi koefisien regresi linier berganda secara parsial yang terkait dengan pernyataan hipotesis penelitian (Sanusi, 2011). Pada penelitian ini, untuk mengetahui keakuratan model, maka dilakukan suatu uji untuk menguji signifikansi variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen (Indriantoro dan Supomo, 2013). Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2011). Uji t dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansi t masing-masing variabel yang terdapat pada output hasil SPSS. Pada penelitian ini kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

1. Bila tingkat signifikansi ($\text{Sig} < 0,05$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Bila tingkat signifikansi ($\text{Sig} > 0,05$), maka H_a ditolak dan H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mempermudah dan memperjelas dalam pemecahan masalah dapat dilihat pada gambar dibawah:



BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)

PT Perkebunan Nusantara XII selanjutnya disebut dengan PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesiadengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996.

Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No. C. 22950 HT 01.04 tahun 2000. Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2008. Kemudian tanggal 24 April 2013 Akta Notaris nomor 30 diubah menjadi Akta Perubahan Anggaran Dasar nomor 80 oleh Notaris N.M. Dipo Nusantara Pua Upa, S.H., M.Kn dan mendapatkan pengesahan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, 7 Mei 2013 nomor AHU-AH.01.10-17715.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) bergerak di bidang agribisnis yang menghasilkan produk perkebunan, baik berupa komoditi ekspor maupun lokal. Komoditi utama yang diusahakan adalah, kopi arabika, kopi robusta, kakao edel, kako bulk. Karet dan teh hitam orthodox/CTC serta mengusahakan dan memasarkan tanaman hortikultura, aneka kayu dan industri hilir yang tidak kalah peluangnya sebagai komoditas komparatif, diantaranya adalah sayuran paprika, pisang heliconia, bunga lely, gula kelapa, kopi bubuk dan teh kemasan dengan merk Rolas Coffee dan Rolas Tea serta ragam lainnya. Dari sektor industri pariwisata telah dikembangkan argowisata perkebunan di kebun Wonosari, Kebun Kalisat Jampit, dan Kebun Blawan.

PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II membawahi 13 Kebun dengan 4 komoditi utama antara lain sebagai berikut:

1. Karet dikelola oleh Kebun Giantangan, Kalisanen, Sumber Tengah, Kotta Blater, Mumbul, Renteng, Banjarsari dan kebun Zeelandia.
2. Kopi Arabika dikelola oleh Kebun Kalisat Jampit, Blawan, Pancur Angkrek, dan Kebun Kayumas.
3. Kopi Robusta dikelola oleh Kebun Renteng dan Silosanen.
4. Kakao ada dua jenis yaitu kakao Bulk dan Edel dikelola oleh kebun Banjarsari dan kebun Kota Blater.

Sebagai bentuk kepedulian terwujudnya masyarakat sehat, PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan melalui RSUD Kaliwates Jember dan RS Bhakti Husada Krikilan Banyuwangi.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Visi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) kantor wilayah II Jember “menjadi perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan”.

2. Misi Perusahaan

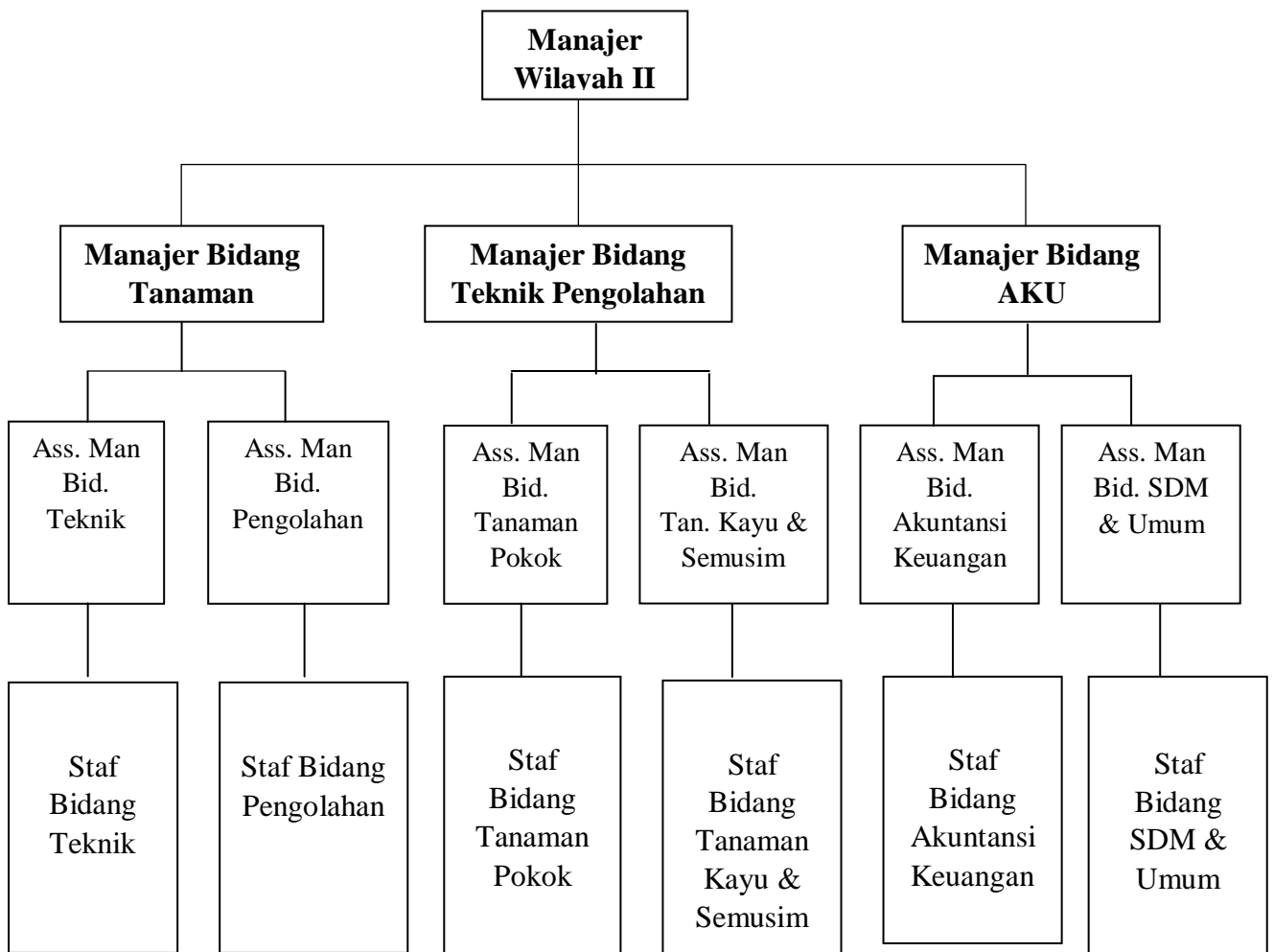
Misi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) kantor wilayah II Jember adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.
- b. Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.
- c. Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya.

- d. Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

4.1.3 Struktur Organisasi dan Job Description

. PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) wilayah II Jember menerapkan struktur organisasi berbentuk garis yang merupakan bentuk organisasi paling sederhana. Struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) kantor wilayah II Jember dapat dilihat pada gambar 4.1:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Wilayah II Jember

Berdasarkan Gambar 4.1 dapat dijelaskan masing-masing bagian di PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kantor Wilayah II Jember.

1. Manajer Wilayah II Jember

Uraian tugas manajer wilayah II dibagi menjadi tugas rutin dan tugas insidentil.

a. Tugas rutin manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:

- 1) Menyusun RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan RPJ (Rencana Jangka Panjang / *business plan*) Wilayah.
- 2) Mengendalikan produktifitas lahan, tanaman dan sumber daya manusia tingkat wilayah.
- 3) Memonitoring pencapaian target baik quantum maupun mutu produksi masing-masing unit skala.
- 4) Mengelola dan mengendalikan kinerja Kantor Wilayah dan aspek reliabilitas.
- 5) Monitoring kelancaran produksi dan distribusi.
- 6) Mengevaluasi laporan manajemen Unit Usaha (Kebun).
- 7) Menyusun PPAP (Pelaksanaan Permintaan Anggaran Perusahaan) tingkat wilayah.
- 8) Menyusun laporan manajemen bulanan tingkat kantor wilayah.
- 9) Membuat laporan keuangan di tingkat wilayah.
- 10) Melakukan evaluasi kinerja wilayah.

b. Tugas insidentil Manajer wilayah II Jember antara lain sebagai berikut:

- 1) Melakukan fungsi kehumasan
- 2) Melakukan tugas khusus

2. Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum).

Tugas Manajer bidang AKU (Administrasi, Keuangan dan Umum) meliputi tugas rutin dan tugas insidentil.

a. Tugas rutin manajer bidang AKU antara lain:

- 1) Menyusun RKAP (Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan) bidang keuangan dan SDM
- 2) Mengelola administrasi keuangan, akuntansi dan administrasi personalia.

- 3) Mengelola analisis keuangan.
 - 4) Mengendalikan biaya produksi dan harga pokok produksi.
 - 5) Mengendalikan kegiatan investasi
 - 6) Memonitor dan mengevaluasi sistem pelaporan manajemen.
 - 7) Melakukan pengkajian dan evaluasi sistem pengendalian biaya.
Manajemen.
 - 8) Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.
 - 9) Melaksanakan hubungan industrial.
 - 10) Mengevaluasi dan memonitor permasalahan hukum dan keagrariaan.
 - 11) Melakukan koordinasi dengan semua manajer bidang dan manajer unit usaha (kebun).
 - 12) Mengendalikan persediaan bahan.
 - 13) Mengevaluasi pelaksanaan anggaran unit usaha (kebun).
 - 14) Mengendalikan penggunaan bahan dari alat (pestisida, investasi tanaman, dan non tanaman).
 - 15) Mengevaluasi lappran manajemen unit usaha kecil (kebun).
 - 16) Menyusun laporan manajemen wilayah.
 - 17) Menyusun laporan keuangan wilayah.
- b. Tugas insidental Manajer Bidang AKU antara lain sebagai berikut:
- 1) Merencanakan dan mengevaluasi sistem pengamatan wilayah.
 - 2) Melaksanakan tugas khusus atasan.
 - 3) Menjalin hubungan baik dengan instansi terkait.

4.2 Gambaran Umum Responden

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 58 kuisisioner kepada para karyawan pada Perusahaan Perkebunan Nusantara XII (persero) Wilayah II Jember. Kuisisioner yang kembali 40 buah, 10 kuisisioner tidak lengkap jawabannya, sehingga data yang dapat diolah sebanyak 30. Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Rincian Penyebaran dan Pengembalian Data Kuesioner

Rincian	Keterangan	Persentase
Total kuesioner yang disebar	40	100%
Total kuesioner yang dikembalikan	37	92,5%
Total kuesioner yang dikembalikan dan tidak dapat diolah	7	18,9%
Total kuesioner yang dapat diolah	30	75%
Tingkat pengembalian yang dipergunakan	30	75%

Sumber: Data primer diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa kuesioner yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 30, dengan tingkat pengembalian sebesar 75%. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 30 responden sebagai subjek penelitian dapat diperoleh karakteristik umum responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama pada jabatan, dan lama bekerja pada perusahaan. Pengklasifikasian responden berdasarkan karakteristik umumnya diperlukan untuk memperoleh wawasan yang lebih luas mengenai objek penelitian. Data yang dihimpun dari 30 responden tersebut disajikan dalam tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah	Persentase
23-35 tahun	3	10%
36-46 tahun	12	40%
≥ 46 keatas	15	50%
Total	30	100%

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel diatas, usia responden yang diteliti paling banyak berusia ≥ 46 keatas yaitu sebanyak 15 orang (50%), kemudian diikuti oleh karyawan yang lain

berusia 36-46 tahun sebanyak 12 orang (40%), dan sisanya berusia 23-35 tahun sebanyak 3 orang (10%).

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	20	66,6%
Perempuan	10	33,4%
Total	30	100%

Sumber: Data primer diolah

Dilihat dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 20 orang (66,6%) dan jumlah responden perempuan sebanyak 10 orang (33,4%).

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	16	53,4%
Akademisi (D3)	2	6,6%
Sarjana	12	40%
Total	30	100%

Sumber: Data primer diolah

Tabel diatas menjelaskan tingkat pendidikan dari 30 responden yang diteliti. Dapat diketahui bahwa paling banyak responden memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 16 orang (53,4%), diikuti sebanyak 12 orang (40%) dari tingkat Sarjana dan sebanyak 2 orang (6,6%) yang setingkat Akademisi (D3).

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Pada Perusahaan

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
0-10 tahun	6	20%
10-20 tahun	8	26,7%
≥ 20 tahun	16	53,3%
Total	30	100%

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel diatas, responden yang berdasarkan lama bekerja pada perusahaan ini yang terbanyak adalah ≥ 20 tahun yaitu sebanyak 16 orang (53,3%), diikuti 10-20 tahun sebanyak 8 orang (26,7%) dan sisanya 0-10 tahun sebanyak 6 orang (20%).

4.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, *Total Quality Management* sebagai variabel independen dan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen. Hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran angka teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata standar deviasi, disajikan dalam tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Descriptive Statistics

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	30	15	37	27,90	6,520
Sistem Penghargaan (X2)	30	10	23	18,83	3,196
Total Quality Management (X3)	30	27	48	39,57	5,157
Kinerja Manajerial (Y)	30	22	37	29,70	4,162
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Lampiran 3

Apabila penelitian terhadap jawaban responden pada masing-masing dikategorikan dalam bentuk skor tertinggi sampai skor terendah, formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2012:29):

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \text{Panjang Kelas}$$

1. Indikator Sistem Pengukuran Kinerja terdiri dari 8 pertanyaan

$$\text{Skor tertinggi} = 8 \times 5 = 40$$

$$\text{Skor terendah} = 8 \times 1 = 8$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{40-8}{5} = \frac{32}{5} = 6,4$$

$$\text{Skor } 8 - 14,4 = \text{masuk kategori tidak pernah}$$

$$\text{Skor } 14,4 - 20,8 = \text{masuk kategori pernah}$$

$$\text{Skor } 20,8 - 27,2 = \text{masuk kategori jarang}$$

$$\text{Skor } 27,2 - 33,6 = \text{masuk kategori sering}$$

$$\text{Skor } 33,6 - 40 = \text{masuk kategori sangat sering}$$

2. Indikator Sistem Penghargaan terdiri dari 5 pertanyaan

$$\text{Skor tertinggi} = 5 \times 5 = 25$$

$$\text{Skor terendah} = 5 \times 1 = 5$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{25-5}{5} = \frac{20}{5} = 4$$

$$\text{Skor } 5 - 9 = \text{masuk kategori sangat tidak setuju}$$

$$\text{Skor } 9 - 13 = \text{masuk kategori tidak setuju}$$

$$\text{Skor } 13 - 17 = \text{masuk kategori ragu}$$

$$\text{Skor } 17 - 21 = \text{masuk kategori setuju}$$

$$\text{Skor } 21 - 25 = \text{masuk kategori sangat setuju}$$

3. Indikator Total Quality Management terdiri dari 10 pernyataan

$$\text{Skor tertinggi} = 10 \times 5 = 50$$

$$\text{Skor terendah} = 10 \times 1 = 10$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{50-10}{5} = \frac{40}{5} = 8$$

$$\text{Skor } 10 - 18 = \text{masuk kategori sangat tidak setuju}$$

$$\text{Skor } 18 - 26 = \text{masuk kategori tidak setuju}$$

$$\text{Skor } 26 - 34 = \text{masuk kategori ragu}$$

$$\text{Skor } 34 - 42 = \text{masuk kategori setuju}$$

Skor 42 – 50 = masuk kategori sangat setuju

4. Indikator Kinerja Manajerial terdiri dari 8 pertanyaan

Skor tertinggi = $8 \times 5 = 40$

Skor terendah = $8 \times 1 = 8$

Panjang kelas = $\frac{40-8}{5} = \frac{32}{5} = 6,4$

Skor 8 – 14,4 = masuk kategori sangat dibawah rata-rata

Skor 14,4 – 20,8 = masuk kategori dibawah rata-rata

Skor 20,8 – 27,2 = masuk kategori rata-rata

Skor 27,2 – 33,6 = masuk kategori diatas rata-rata

Skor 33,6 – 40 = masuk kategori sangat diatas rata-rata

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan analisis deskriptif statistik maka dapat dilihat bahwa dengan jumlah data sebanyak 30 yang berasal dari 30 responden, variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai rata-rata sebesar 27,90, dengan nilai minimal 15 dan nilai maksimal 37. Berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berada pada rentang 27,2 – 33,6 atau dikategorikan sering. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja sering dilakukan di perusahaan tersebut dan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel sistem penghargaan mempunyai rata-rata sebesar 18,83, dengan nilai minimal 10 dan nilai maksimal 23. Berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa variabel sistem penghargaan berada pada rentang 17 – 21 atau dikategorikan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung mendapatkan penghargaan yang baik.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel *total quality management* mempunyai rata-rata sebesar 39,57 dengan nilai minimal 27 dan nilai maksimal 48. Berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa variabel *total quality management* berada pada rentang 34 – 42 atau dikategorikan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah melaksanakan *Total Quality Management* dengan baik.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kinerja manajerial mempunyai rata-rata 29,70, dengan nilai minimal 22 dan nilai maksimal 37. Berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa variabel kinerja manajerial berada pada rentang 27,2 – 33,6 atau dikategorikan diatas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik.

4.4 Uji Kualitas Data

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011:52). Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Pearson Corelation*. Suatu data dikatakan valid apabila memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , selain itu jika nilai $sig < 0,05$ maka instrumen dikatakan valid. Uji validitas data menggunakan bantuan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 20.0 for Windows*. Hasil uji validitas untuk indikator Sistem Pengukuran Kinerja dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7

Hasil Uji Validitas Data Indikator Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X1.1	0,596	0,001	Valid
X1.2	0,764	0,000	Valid
X1.3	0,681	0,000	Valid
X1.4	0,688	0,000	Valid
X1.5	0,738	0,000	Valid
X1.6	0,777	0,000	Valid
X1.7	0,747	0,000	Valid
X1.8	0,695	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing – masing indikator (X1.1 sampai dengan X1.8) menunjukkan hasil bahwa variabel sistem

pengukuran kinerja mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel sistem pengukursn kinerja adalah valid.

Hasil uji validitas untuk indikator variabel sistem penghargaan dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Sistem Penghargaan

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X2.1	0,851	0,000	Valid
X2.2	0,768	0,000	Valid
X2.3	0,869	0,000	Valid
X2.4	0,753	0,000	Valid
X2.5	0,785	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (X2.1 sampai dengan X2.5) menunjukkan hasil bahwa variabel sistem penghargaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Sistem Penghargaan adalah valid.

Hasil uji validitas untuk indikator variabel *Total Quality Management* dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Total Quality Management

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
X3.1	0,469	0,009	Valid
X3.2	0,643	0,000	Valid
X3.3	0,646	0,000	Valid
X3.4	0,764	0,000	Valid

X3.5	0,738	0,000	Valid
X3.6	0,365	0,047	Valid
X3.7	0,766	0,000	Valid
X3.8	0,419	0,021	Valid
X3.9	0,733	0,000	Valid
X3.10	0,765	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (X3.1 sampai dengan X3.10) menunjukkan hasil bahwa variabel *total quality management* mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Total Quality Management adalah valid.

Hasil uji validitas untuk indikator variabel Kinerja Manajerial dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10

Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Kinerja Manajerial

Variabel	Pearson Corelation	Signifikansi	Kesimpulan
Y1.1	0,664	0,000	Valid
Y1.2	0,824	0,000	Valid
Y1.3	0,579	0,001	Valid
Y1.4	0,692	0,000	Valid
Y1.5	0,734	0,000	Valid
Y1.6	0,496	0,005	Valid
Y1.7	0,511	0,004	Valid
Y1.8	0,715	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator (Y1.1 sampai dengan Y1.8) menunjukkan hasil bahwa variabel kinerja manajerial mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai

signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator variabel Kinerja Manajerial adalah valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan koefisien *Alpha-Cronbach*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas terhadap data penelitian ini disajikan dalam tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11
Reliabilitas Data Masing-Masing Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cutt off</i>	<i>N off Item</i>	Keterangan
X1	0,859	$> 0,6$	8	Reliabel
X2	0,857	$> 0,6$	5	Reliabel
X3	0,840	$> 0,6$	10	Reliabel
Y	0,803	$> 0,6$	8	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa semua data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai Cronbach's Alpha yakni 0,859, 0,857, 0,840 dan 0,803 $> 0,60$. Hal ini menunjukkan instrumen yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian tersebut dianggap reliabel untuk dijadikan alat ukur penelitian.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika model regresi memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uji *Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S)*. Hasil uji normalitas dengan *Nonparametric Test One-Sample Kolmogorov Smirnov (1-Sample K-S)* disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,42942409
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,108
	Positive	,080
	Negative	-,108
Kolmogorov-Smirnov Z		,590
Asymp. Sig. (2-tailed)		,877

Sumber: Lampiran 6

Ketentuan yang digunakan adalah jika nilai residual dari persamaan regresi memiliki tingkat signifikansi $>0,05$ maka regresi yang digunakan berdistribusi normal dan jika tingkat signifikansi $< 0,05$ artinya tidak berdistribusi normal. Berdasarkan pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,590 dengan tingkat signifikansi lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,877 yang berarti nilai residual dari persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Sehingga model regresi yang digunakan telah memenuhi.

Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan karena telah memenuhi asumsi klasik normalitas residual.

4.5.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 . Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

Tabel 4.13
Uji Multikolonieritas

<i>Test of Multikolinierity</i>	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	0,958	1,044	Tidak terjadi multikolonieritas
Sistem Penghargaan (X2)	0,957	1,045	Tidak terjadi multikolonieritas
<i>Total Quality Management</i> (X3)	0,992	1,008	Tidak terjadi multikolonieritas

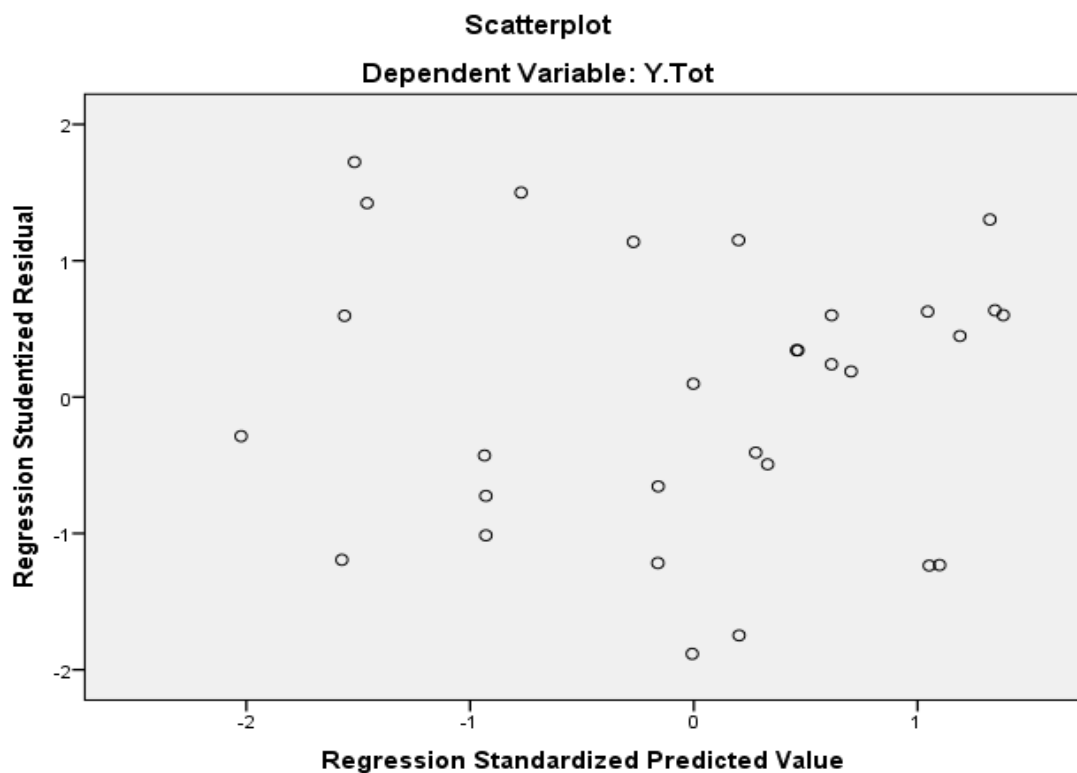
Sumber: Lampiran 7

Dari hasil perhitungan dapat diperoleh bahwa bagian Collinearity Statistic, nilai VIF pada seluruh variabel bebas lebih kecil dari 10, dimana variabel sistem pengukuran kinerja (X1) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,958 dan nilai VIF sebesar 1,044, variabel sistem penghargaan (X2) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,957 dan nilai VIF sebesar 1,045 dan variabel *total quality management* (X3) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,992 dan nilai VIF sebesar 1,008. Dapat disimpulkan seluruh variabel bebas pada penelitian ini tidak ada gejala multikolonieritas.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Bila terjadi heteroskedastisitas berarti ada hubungan antara variabel

bebas dengan variabel pengganggu maka variabel tergantung tidak benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas yang digunakan. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas ini dilakukan melalui metode *scatterplot*, yaitu dengan melihat antara nilai prediksi variabel terikat (*ZPRED*) dengan nilai residualnya (*SRESID*). Jika terjadi pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dari grafik *scatterplot* yang disajikan dalam gambar berikut yang diambil dari lampiran, terlihat titik-titik menyebar secara acak tidak membuat pola tertentu.



Gambar 4.2 Uji Heterokedastisitas

Sumber: Lampiran 8

Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model persamaan regresi, sehingga model regresi ini layak untuk memprediksi kinerja manajerial

berdasarkan variabel yang mempengaruhinya, yaitu sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management*.

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi dan menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji F

Model	F	Sig
Regression	4,097	0,017

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil perhitungan uji F yang terlihat pada Tabel 4.14 diperoleh nilai F-hitung sebesar 4,097 dengan probabilitas sebesar 0,017. Angka probabilitas tersebut lebih kecil dari nilai 0,05 (5%) sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan untuk menguji sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management* adalah model yang *fit* (layak).

4.6.2 Analisis Regresi Berganda

Dalam penelitian ini menguji hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda (*multiple regression*). Analisis regresi linear berganda berguna untuk mengetahui hubungan secara statistik antara dua variabel independen (sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan TQM) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

<i>Variabel Independent</i>	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>t</i>	<i>t_{tabel}</i>	<i>sig</i>	<i>α</i>	Keterangan
<i>Constant</i>	20,437	-	-	-	-	
Sistem Pengukuran Kinerja (X1)	0,365	3,466	> 2,055	0,002	< 0,05	Signifikan
Sistem Penghargaan (X2)	-0,042	-0,195	< -2,055	0,847	> 0,05	Tidak Signifikan
Total Quality Management (X3)	-0,004	-0,027	< -2,055	0,978	> 0,05	Tidak Signifikan
<i>R Square = 0,321</i>	<i>Sig F = 0,017</i>					<i>F Hitung = 4,097</i>

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan hasil tersebut dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut

$$Y = 20,437 + 0,365 X_1 + (- 0,042) X_2 + (-0,004) X_3$$

1. Nilai konstanta sebesar 20,437 dan memiliki nilai positif. Hal ini menunjukkan apabila nilai ketiga variabel bebas yaitu variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*), dan *total quality management* adalah nol maka kinerja manajerial akan bernilai 20,437
2. Nilai koefisien sistem pengukuran kinerja sebesar 0,365 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, jika variabel sistem pengukuran kinerja meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,365.
3. Nilai koefisien sistem penghargaan -0,042 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, jika variabel sistem penghargaan menurun 1 satuan maka kinerja manajerial akan menurunkan sebesar -0,042.
4. Nilai koefisien *total quality management*-0,004 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang negatif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *total quality*

management berpengaruh terhadap kinerja manajerial, jika variabel total quality management menurun sebesar 1 satuan maka kinerja manajerial akan menurunkan sebesar -0,004.

Berdasarkan hasil analisis yang bisa dilihat pada tabel 4.15 diperoleh hasil keefisien determinasi (R Square) sebesar 0,321 (32,1%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan total quality management dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja manajerial sebesar 32,1%, sedangkan sisanya 67,9% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.6.3 Uji t

Uji parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi tertentu (Santoso, 2013:210). Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%$ (uji 2 sisi, $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ atau 0,025%) dengan derajat kebebasan (df) $n-k-1$ atau $30-3-1 = 26$. Hasil analisis regresi berganda adalah untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, *total quality management*, terhadap variabel *dependen* yaitu kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda (dalam hal ini untuk menguji pengaruh secara parsial) diperoleh hasil yang dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) memiliki nilai $t \ 3,466 > 2,055$ dan signifikansi $0,002 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti secara parsial variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu t_{hitung} yang diperoleh adalah positif. Oleh karena itu, apabila ada peningkatan pada variabel sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Variabel sistem penghargaan (X_2) memiliki nilai $t \ -0,195 < -2,055$ dan signifikansi $0,847 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_2 ditolak, yang berarti secara parsial variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, apabila tidak terjadi peningkatan pada variabel sistem penghargaan maka tidak akan meningkatkan kinerja manajerial.

3. Variabel *total quality management* (X_3) memiliki nilai t $-0,004 < -2,055$ dan signifikansi $0,978 > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_3 ditolak, yang berarti secara parsial variabel *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, apabila tidak terjadi peningkatan pada variabel *total quality management* maka tidak akan meningkatkan kinerja manajerial.

4.7 Pembahasan

Dari hasil analisis data yang dilakukan, setelah dilakukan pengujian statistik secara parsial (individu) dengan menggunakan uji t , maka analisis lebih lanjut dari hasil analisis regresi berganda adalah:

4.7.1 Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian secara parsial melalui Uji t diketahui untuk diketahui bahwa sistem pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,466 > 2,055$) tingkat signifikan sebesar $0,002$ lebih kecil dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini diterima hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa sistem pengukuran kinerja meningkat maka akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial. Sebaliknya, apabila sistem pengukuran kinerja menurun maka akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial. Dalam hal ini indikator yang dimiliki sistem pengukuran kinerja sangat mempengaruhi kinerja manajerial PTPN XII Wilayah II Jember yang diukur melalui upaya peningkatan kualitas demi kepuasan pelanggan, integrasi proses desain dengan pelanggan dimasa yang akan datang, upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kerusakan, mengurangi pekerjaan ulang untuk produk yang buruk, upaya-upaya menurunkan keluhan pelanggan, memberikan jaminan bagi kerusakan akan

produk yang buruk, menurunkan claim terhadap produk yang buruk, dan melakukan riset untuk meningkatkan kualitas produk.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember yang menerapkan sistem pengukuran kinerja sudah berjalan dengan baik menghasilkan adanya peningkatan pada kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Maka pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan, terus menerus, transparan dan jelas akan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang sehingga perusahaan mendapatkan laba dan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh perusahaan selama ini telah sesuai dengan rencana, sasaran dan tujuan yang ingin dicapai di Perusahaan Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember, sehingga sistem pengukuran kinerja berjalan secara efektif karena telah adanya sanksi dan reward yang jelas. Sistem pengukuran kinerja berjalan dengan baik, hal ini dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga kinerja manajerial dapat terealisasi dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan teori kontingensi yang menyatakan bahwa teori kontingensi digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian dengan hasil yang sama selanjutnya menyatakan bahwasistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Mintje (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.7.2 Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem penghargaan sebagai variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai dari hasil penelitian secara parsial tidak berpengaruh melalui Uji t diketahui bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan $t_{hitung} < t_{tabel} (-0,195 < -2,055)$ tingkat signifikan sebesar 0,847 lebih besar dari ($\alpha = 0,05$) yang artinya hipotesis ini ditolak, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa dalam sistem penghargaan yang diberikan Perusahaan Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II Jember umumnya karyawan belum merasakan sistem penghargaan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Jember telah memberikan bonus atau insentif yang diberikan setiap tahunnya. Bonus yang diberikan belum mampu meningkatkan kinerja manajerial, hal ini dikarenakan bonus yang didapat oleh para manajer dan karyawan tidak dapat memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja belum mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Pemberian kompensasi seperti tunjangan hari tua yang diberikan perusahaan pada karyawan belum sesuai dengan harapan para karyawan sehingga belum bisa meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa gaji, prestasi kerja, bonus dan kompensasi yang diberikan oleh PTPN XII (Persero) Jember belum mampu memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada perusahaan. Ada hal lain yang diinginkan para staf yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, seperti sikap kekerabatan dan kekeluargaan antar para staf baik tingkat atas maupun menengah yang dapat menciptakan kondisi yang kondusif dalam lingkungan kerja dimana hal ini dapat dijadikan pemicu untuk meningkatkan kinerja manajerial. Dengan demikian item-item yang dinilai dapat menghasilkan pengaruh terhadap kinerja manajerial lebih ditingkatkan supaya adanya sistem penghargaan yang baik pegawai atau karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dan memberikan

informasi yang bermanfaat bagi perusahaan. Hal ini tidak sesuai dengan teori kontingensi yang menyatakan bahwa teori kontijensi digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. Hal ini dikarenakan analisis sistem akuntansi manajemen yaitu sistem penghargaan belum mampu memberikan informasi bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yaitu meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan penelitian terdahulu Kumentas (2013) menyatakan bahwa sistem reward tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.7.3 Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa *total quality management* sebagai variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian secara parsial melalui Uji t dengan diketahui bahwa *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan $t_{hitung} < t_{tabel} (-0,004 < -2,055)$ tingkat signifikan sebesar 0,978 lebih besar dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini ditolak, hal ini menunjukkan bahwa variabel TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa TQM yang diterapkan oleh manajer belum meningkatkan kinerja manajerial.

Hal ini ditunjukkan faktor-faktor TQM yang diukur melalui fokus pada pelanggan, hal ini ditunjukkan masih adanya keluhan dari para pelanggan, misalnya produk yang dihasilkan oleh perusahaan belum sesuai dengan keinginan pelanggan. Obsesi terhadap kualitas, dimana perusahaan belum bisa meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan. Apabila suatu perusahaan menjaga kualitas didalam memproduksi akan terbentuklah suatu kualitas yang baik, dan diharapkan mampu untuk menjaga kualitas barang atau produksi tersebut dan dapat mengurangi biaya produksi.

Pendekatan ilmiah, hal ini ditunjukkan tidak adanya pendekatan ilmiah dalam untuk mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Komitmen jangka panjang, hal ini ditunjukkan tidak adanya komitmen jangka panjang perusahaan yang belum bisa merubah budaya lama ke budaya perusahaan yang baru, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumenthas (2013) menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial yang diukur dengan melihat jawaban dari responden terhadap pertanyaan atas masing-masing variabel dalam kuesioner yang diberikan.

Berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab 4 diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) dan Mintje (2013) dimana sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa sistem reward tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kumenthas (2013) dan Mintje (2013) menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, terdapat beberapa keterbatasan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pada saat pengisian kuisisioner, responden tidak bersedia mengisi data diri secara lengkap.

2. Penelitian yang dilakukan terbatas pada sampel yang digunakan pada perusahaan perkebunan.
3. Jangka waktu yang digunakan dalam penelitian ini pada perusahaan untuk mengisi kuisisioner yang diberikan oleh peneliti kepada responden terbatas pada pengembalian kuisisioner selama dua minggu, sehingga proses pengembalian kuisisioner kurang optimal.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian mendatang:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuisisioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diperlukan keterlibatan secara langsung dari peneliti untuk menghindari hal tersebut.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk lebih mempertimbangkan waktu pengembalian kuisisioner kepada responden, sehingga hasil yang diinginkan akan lebih optimal.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan penerapan TQM yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut, misalnya budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, R. N. 2008. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Gudang Garam, Tbk." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Angelina, R. 2012. *Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru*
- Anggraeni, Y. 2010. "Pengaruh Penerapan Total Quality Management Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. KA (Persero) DAOP IX Jember)." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember
- Anthony, G. 2011. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Dewi, I. R. 2013. "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)." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Sumatera Barat: Universitas Negeri Padang
- Faisal. 2006. Analisis Pengaruh Intensitas Persaingan dan Varibel Kontekstual terhadap Penggunaan Informasi Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis dengan Pendekatan Partial Least Square. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi IX*
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2007. *Management Accounting*, Sevensedition, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co
- Harefa, Kornelius. 2008. "Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variable Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Di Medan." Tidak Dipublikasikan. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara

- Hasanah, Hikmah. 2013. "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang)." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Hermawan, A., Mahmud, A., dan Agustina, L. 2014. "Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2013. *Metodologi Penelitian dan Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPEE
- Ismunawan. 2010. Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran. *Jurnal GRADUASI*. Vol. 24
- Jusuf, R. S. 2013. "Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3): 634-644
- Kumentas, Chyntia N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3): 796-805
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 4 (1): 28-41
- Latan, Hengky dan Termalagi, Selva. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: CV Alfabeta
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA VIII*
- Mintje, Nastiti. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3)
- Miranta, D. 2012. "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Miratani Dua Tujuh Jember." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember

Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ke Dua. Yogyakarta: Aditya Media.

_____, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Narsa, I Made & Yuniawati 2003. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manjerial: Studi Empiris Pada Pt Telkom Divre V. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 5 (1)

Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. EdisiKedua. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.

Natha, Ketut Suardhika. 2008. *Total Quality Management* sebagai Perangkat Manajemen Baru untuk Optimisasi. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 13 (1)

Noviyanti, F. 2010. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* Dengan Kinerja Manajerial Pada Pt. Noer Transport Tama Wisata." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Surabaya: Universitas Nasional "Veteran"

Poernomo, Eddy. 2006. Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*. Vol. 6 (2): 102-108

Pratiwi, Tika Tety. 2014. "Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Budaya Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia Tbk. Cabang Surabaya." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember

Prihantoro, R. 2012. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Rachmawati, Ayu Rizky, 2009. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Surabaya." Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember: Universitas Jember

Rahman, Syaiful, H. Muhammad Nasir dan Hj. Rr Sri Handayani. 2007. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA X*.

- Robert L. Mathis & John H. Jackson. 2006. *Human Resources Management*. Edisi sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Samuel, Hatane. 2003. Penerapan *Total Quality Management* Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 5 (1): 72 – 84
- Sianipar, R. D. 2013. “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Bumn Di Kota Padang).” Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Sumatera Barat: Universitas Negeri Padang
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta
- Tjiptono, Fandi. 2001. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada:

Yth. Bapak / Ibu Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (S1) Universitas Jember, saya:

Nama : Marsalita Setyani

NIM : 110810301120

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember)”**.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuisisioner ini secara lengkap. Data yang diperoleh hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak digunakan sebagai penelitian kinerja ditempat Bapak/Ibu bekerja, sehingga kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Saya menyadari kesibukan dan keterbatasan waktu yang Bapak/Ibu miliki. Namun, penelitian ini tidak dapat saya lakukan tanpa bantuan Bapak/Ibu. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Demikian permohonan ini saya ajukan, atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Marsalita Setyani

NIM: 110810301120

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab Pernyataan dibawah ini:

1. Nama Responden : (boleh tidak diisi)
2. Usia :

<input type="checkbox"/> 23-35 ahun	<input type="checkbox"/> 36-45 tahun	<input type="checkbox"/> 46 tahun keatas
-------------------------------------	--------------------------------------	--
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Pendidikan Terakhir :

<input type="checkbox"/> Setingkat SMA	<input type="checkbox"/> Akademisi (D3)	<input type="checkbox"/> Sarjana
--	---	----------------------------------
5. Lamanya bekerja di perusahaan ini :

<input type="checkbox"/> 0-10 tahun	<input type="checkbox"/> 10-20 tahun	<input type="checkbox"/> Lebih dari 20 tahun
-------------------------------------	--------------------------------------	--

Petunjuk Pengisian Daftar Pertanyaan:

Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang meliputi variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, *total quality management* dan kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan tanda **check list** (√) pada kolom yang sudah tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, alternatif jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengukuran Kinerja (X1) dengan kriteria:
 - a) Tidak Pernah (TP) : Skor 1
 - b) Pernah (P) : Skor 2
 - c) Jarang (J) : Skor 3
 - d) Sering (S) : Skor 4
 - e) Sangat Sering (SS) : Skor 5
2. Sistem Penghargaan (X2) dengan kriteria:
 - a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
 - b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
 - c) Ragu-ragu (R) : Skor 3
 - d) Setuju (S) : Skor 4

- e) Sangat Setuju (SS) : Skor 5
3. *Total Quality Management (X3)* dengan kriteria:
- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- c) Ragu-ragu (R) : Skor 3
- d) Setuju (S) : Skor 4
- e) Sangat Setuju (SS) : Skor 5
4. Kinerja Manajerial (Y) dengan kriteria:
- a) Sangat dibawah rata-rata : Poin 1
- b) Dibawah rata-rata : Poin 2
- c) Rata-rata : Poin 3
- d) Diatas rata-rata : Poin 4
- e) Sangat diatas rata-rata : Poin 5

DAFTAR PERTANYAAN

A. SISTEM PENGUKURAN KINERJA (X1)

No.	Pertanyaan	TP	P	J	S	SS
1.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan?					
2.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan integrasi proses desain dengan pelanggan dimasa yang akan datang?					
3.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kerusakan?					
4.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan					

	mengurangi pekerjaan ulang untuk produk yang buruk?					
5.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan pelanggan?					
6.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kerusakan akan produk yang buruk?					
7.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan claim terhadap produk yang buruk?					
8.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan riset untuk meningkatkan kualitas produk?					

B. SISTEM PENGHARGAAN (X2)

No.	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Menurut Bapak/Ibu, gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.					
2.	Menurut Bapak/Ibu, Bonus/insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.					
3.	Menurut Bapak/Ibu, jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.					
4.	Menurut Bapak/Ibu, penghargaan yang					

	diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.					
5.	Menurut Bapak/Ibu, sistem penghargaan atau pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai.					

C. TOTAL QUALITY MANAGEMENT (X3)

No.	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
1.	Menurut anda, di tempat anda bekerja hasil produk difokuskan kepada pelanggan.					
2.	Menurut anda, di tempat anda bekerja semua karyawan mempunyai obsesi atau motivasi terhadap kualitas pekerjaannya maupun hasil produknya.					
3.	Menurut anda, di tempat anda bekerja dalam mendesain pekerjaan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah digunakan pendekatan ilmiah.					
4.	Menurut anda, di tempat anda bekerja perusahaan telah berkomitmen jangka panjang dalam melaksanakan bisnis dan usahanya.					
5.	Menurut anda, di tempat anda bekerja tim-tim karyawan, kemitraan, dan hubungannya telah dijalin dan dibina serta berfungsi secara efektif.					
6.	Menurut anda, di tempat anda bekerja sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang					

	dihasilkan dapat meningkat.					
7.	Menurut anda, di tempat anda bekerja fasilitas pendidikan dan pelatihan karyawan telah diterapkan agar perusahaan berkembang dan memiliki daya saing tinggi					
8.	Menurut anda, di tempat anda bekerja alat pengendalian yang terencana dapat terlaksana dengan baik sehingga kebebasan dapat terkendali.					
9.	Menurut anda, di tempat anda bekerja keselarasan tujuan antara manajemen dan karyawan telah dimiliki dan diterapkan.					
10.	Menurut anda, di tempat anda bekerja keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah telah difungsikan agar mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya.					

D. KINERJA MANAJERIAL (Y)

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.					
2.	Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening,					

	mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.					
3.	Pengkoordinasian Tukar-menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk meningkatkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian yang lain, hubungan dengan manajer lain.					
4.	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemeriksaan produk.					
5.	Pengawasan (Supervisi) Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan anda membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.					
6.	Pemilihan Staff Mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.					
7.	Negosiasi Pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.					
8.	Perwakilan (Representatif) Menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain,					

	pertemuan perkumpulan bisnis, pidato secara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan anda.					
--	--	--	--	--	--	--

LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

a. Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.Tot
1	4	5	4	3	4	4	4	4	32
2	3	3	4	5	5	4	3	4	31
3	4	5	4	5	4	5	4	4	35
4	4	5	4	4	5	5	4	5	36
5	4	4	4	4	3	3	3	4	29
6	4	5	4	5	5	5	5	4	37
7	4	5	4	4	5	4	5	4	35
8	4	5	5	4	5	5	4	5	37
9	2	3	2	2	3	2	3	1	18
10	5	4	5	5	5	4	4	5	37
11	4	4	5	1	1	4	2	2	23
12	4	4	5	5	5	4	4	4	35
13	2	3	4	2	1	5	5	5	27
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	3	4	3	3	3	3	4	27
16	3	3	3	5	3	3	4	3	27
17	4	4	5	2	3	3	2	5	28
18	4	3	5	2	2	4	5	4	29
19	4	3	5	2	2	3	5	5	29
20	4	4	4	4	5	2	4	5	32
21	4	4	4	2	2	2	2	2	22
22	4	4	4	2	3	4	4	4	29
23	2	3	4	1	1	1	1	5	18
24	2	2	4	3	3	4	4	4	26
25	2	1	2	2	2	2	2	2	15
26	4	3	4	4	4	4	4	4	31
27	4	2	2	2	2	2	2	2	18
28	4	2	2	2	2	2	2	2	18
29	2	1	3	4	4	3	2	3	22
30	2	1	3	4	4	3	2	3	22

b. Sistem Penghargaan (X2)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.Tot
1	5	4	4	4	4	21
2	4	4	4	4	4	20
3	4	5	4	4	4	21
4	4	4	5	4	5	22
5	3	4	4	4	3	18
6	4	4	4	4	4	20
7	4	5	5	4	5	23
8	5	4	5	4	5	23
9	4	4	4	4	4	20
10	4	5	4	4	5	22
11	4	4	3	4	4	19
12	4	4	3	4	4	19
13	2	3	2	2	2	11
14	3	3	3	3	3	15
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	2	2	3	4	2	13
19	2	2	2	2	2	10
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	3	3	3	4	4	17
23	5	5	5	4	2	21
24	4	5	4	2	2	17
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	2	3	2	15
28	4	4	4	4	2	18
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20

c. Total Quality Management (X3)

No	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.Tot
1	3	2	3	3	2	4	2	4	2	2	27
2	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	36
3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	46
4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	46
5	3	3	4	2	2	3	3	4	3	3	30
6	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	44
7	4	4	3	2	2	4	2	2	2	2	27
8	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	48
9	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
10	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	45
11	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
12	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	39
13	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	41
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	39
16	4	4	4	4	5	4	5	3	4	3	40
17	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	41
18	4	5	4	5	2	5	5	4	2	2	38
19	5	5	3	5	2	5	5	4	2	2	38
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	40
24	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	45
25	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	36
28	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
29	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	36
30	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	36

d. Kinerja Manajerial (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.Tot
1	4	4	4	4	5	4	3	5	33
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	3	3	4	3	4	4	4	3	28
4	4	4	4	4	5	4	5	4	34
5	4	4	4	4	5	4	4	5	34
6	4	5	4	4	4	4	5	5	35
7	4	4	4	5	5	4	4	4	34
8	5	4	5	5	5	4	5	4	37
9	3	3	4	3	5	3	4	3	28
10	4	5	4	5	4	4	5	4	35
11	4	5	5	4	5	4	3	3	33
12	4	3	4	4	3	3	4	3	28
13	3	4	4	4	4	4	3	4	30
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	2	3	4	4	4	2	4	4	27
16	2	3	4	4	2	2	4	4	25
17	3	3	2	3	3	3	3	3	23
18	4	4	2	4	4	4	3	4	29
19	4	4	2	4	4	4	3	4	29
20	4	4	4	5	5	4	1	5	32
21	4	4	4	4	4	2	2	2	26
22	3	3	3	3	3	3	3	3	24
23	4	2	3	4	2	4	2	1	22
24	5	5	3	5	5	3	3	4	33
25	3	3	3	3	3	3	3	3	24
26	4	4	4	4	4	4	4	4	32
27	4	4	4	4	4	4	4	3	31
28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	3	3	3	2	4	4	3	2	24
30	3	3	3	2	4	4	3	3	25

LAMPIRAN 3. STATISTIK DESKRIPTIF**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.Tot	30	15	37	27,90	6,520
X2.Tot	30	10	23	18,83	3,196
X3.Tot	30	27	48	39,57	5,157
Y.Tot	30	22	37	29,70	4,162
Valid N (listwise)	30				

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.Tot
X1.1	Pearson Correlation	1	,659**	,491**	,220	,313	,295	,329	,268	,596**
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,242	,093	,114	,075	,152	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	,659**	1	,591**	,286	,419*	,532**	,491**	,450*	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,126	,021	,002	,006	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	,491**	,591**	1	,139	,200	,524**	,430*	,706**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,006	,001		,463	,289	,003	,018	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	,220	,286	,139	1	,856**	,478**	,414*	,298	,688**
	Sig. (2-tailed)	,242	,126	,463		,000	,008	,023	,110	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	,313	,419*	,200	,856**	1	,456*	,396*	,351	,738**
	Sig. (2-tailed)	,093	,021	,289	,000		,011	,030	,057	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	,295	,532**	,524**	,478**	,456*	1	,693**	,450*	,777**
	Sig. (2-tailed)	,114	,002	,003	,008	,011		,000	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	,329	,491**	,430*	,414*	,396*	,693**	1	,498**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,075	,006	,018	,023	,030	,000		,005	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,268	,450*	,706**	,298	,351	,450*	,498**	1	,695**
X1.8	Sig. (2-tailed)	,152	,013	,000	,110	,057	,013	,005		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,596**	,764**	,681**	,688**	,738**	,777**	,747**	,695**	1
X1.Tot	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.Tot
X2.1 Pearson Correlation	1	,772**	,699**	,524**	,479**	,851**
X2.1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,007	,000
X2.1 N	30	30	30	30	30	30
X2.2 Pearson Correlation	,772**	1	,658**	,326	,381*	,768**
X2.2 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,079	,038	,000
X2.2 N	30	30	30	30	30	30
X2.3 Pearson Correlation	,699**	,658**	1	,602**	,555**	,869**
X2.3 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000
X2.3 N	30	30	30	30	30	30
X2.4 Pearson Correlation	,524**	,326	,602**	1	,634**	,753**
X2.4 Sig. (2-tailed)	,003	,079	,000		,000	,000
X2.4 N	30	30	30	30	30	30
X2.5 Pearson Correlation	,479**	,381*	,555**	,634**	1	,785**
X2.5 Sig. (2-tailed)	,007	,038	,001	,000		,000
X2.5 N	30	30	30	30	30	30
X2.Tot Pearson Correlation	,851**	,768**	,869**	,753**	,785**	1
X2.Tot Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
X2.Tot N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.Tot
X3.1	Pearson Correlation	1	,515**	,015	,465**	,213	,067	,306	,022	,191	,149	,469**
	Sig. (2-tailed)		,004	,936	,010	,259	,723	,101	,907	,311	,432	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.2	Pearson Correlation	,515**	1	,289	,501**	,177	,446*	,688**	,080	,217	,221	,643**
	Sig. (2-tailed)	,004		,121	,005	,349	,014	,000	,674	,249	,240	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.3	Pearson Correlation	,015	,289	1	,249	,508**	,185	,404*	,447*	,589**	,510**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,936	,121		,185	,004	,329	,027	,013	,001	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.4	Pearson Correlation	,465**	,501**	,249	1	,452*	,514**	,733**	,170	,365*	,465**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,010	,005	,185		,012	,004	,000	,370	,047	,010	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.5	Pearson Correlation	,213	,177	,508**	,452*	1	-,092	,390*	,216	,807**	,728**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,259	,349	,004	,012		,629	,033	,251	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.6	Pearson Correlation	,067	,446*	,185	,514**	-,092	1	,549**	,089	-,128	,102	,365*
	Sig. (2-tailed)	,723	,014	,329	,004	,629		,002	,639	,501	,593	,047
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.7	Pearson Correlation	,306	,688**	,404*	,733**	,390*	,549**	1	,139	,307	,406*	,766**
	Sig. (2-tailed)	,101	,000	,027	,000	,033	,002		,463	,099	,026	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3.8	Pearson Correlation	,022	,080	,447*	,170	,216	,089	,139	1	,309	,336	,419*

	Sig. (2-tailed)	,907	,674	,013	,370	,251	,639	,463		,096	,070	,021
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,191	,217	,589**	,365*	,807**	-,128	,307	,309	1	,738**	,733**
X3.9	Sig. (2-tailed)	,311	,249	,001	,047	,000	,501	,099	,096		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,149	,221	,510**	,465**	,728**	,102	,406*	,336	,738**	1	,765**
X3.10	Sig. (2-tailed)	,432	,240	,004	,010	,000	,593	,026	,070	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,469**	,643**	,646**	,764**	,738**	,365*	,766**	,419*	,733**	,765**	1
X3.Tot	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,000	,047	,000	,021	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Y.8	Pearson Correlation	,208	,590**	,244	,496**	,496**	,230	,332	1	,715**
	Sig. (2-tailed)	,270	,001	,194	,005	,005	,221	,073		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.Tot	Pearson Correlation	,664**	,824**	,579**	,692**	,734**	,496**	,511**	,715**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,004	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

a. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,861	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,50	,900	30
X1.2	3,40	1,221	30
X1.3	3,87	,937	30
X1.4	3,23	1,305	30
X1.5	3,33	1,348	30
X1.6	3,43	1,104	30
X1.7	3,40	1,163	30
X1.8	3,73	1,143	30

Inter-Item Correlation Matrix

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
X1.1	1,000	,659	,491	,220	,313	,295	,329	,268
X1.2	,659	1,000	,591	,286	,419	,532	,491	,450
X1.3	,491	,591	1,000	,139	,200	,524	,430	,706
X1.4	,220	,286	,139	1,000	,856	,478	,414	,298
X1.5	,313	,419	,200	,856	1,000	,456	,396	,351
X1.6	,295	,532	,524	,478	,456	1,000	,693	,450
X1.7	,329	,491	,430	,414	,396	,693	1,000	,498
X1.8	,268	,450	,706	,298	,351	,450	,498	1,000

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
X1.1	24,40	36,317	,496	,504	,853
X1.2	24,50	31,845	,666	,622	,834
X1.3	24,03	35,068	,591	,687	,844
X1.4	24,67	32,506	,558	,766	,848
X1.5	24,57	31,357	,618	,775	,841
X1.6	24,47	32,533	,695	,626	,831
X1.7	24,50	32,534	,650	,553	,836
X1.8	24,17	33,454	,586	,605	,843

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27,90	42,507	6,520	8

b. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,866	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,80	,761	30
X2.2	3,93	,740	30
X2.3	3,77	,817	30
X2.4	3,73	,640	30
X2.5	3,60	1,003	30

Inter-Item Correlation Matrix

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
X2.1	1,000	,772	,699	,524	,479
X2.2	,772	1,000	,658	,326	,381
X2.3	,699	,658	1,000	,602	,555
X2.4	,524	,326	,602	1,000	,634
X2.5	,479	,381	,555	,634	1,000

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
X2.1	15,03	6,654	,759	,692	,806
X2.2	14,90	7,128	,643	,653	,835
X2.3	15,07	6,340	,779	,628	,799
X2.4	15,10	7,541	,644	,538	,838
X2.5	15,23	6,185	,605	,454	,858

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,83	10,213	3,196	5

c. Hasil Uji Reliabilitas Total Quality Management (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,840	,834	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	4,07	,740	30
X3.2	3,90	,923	30
X3.3	3,90	,607	30
X3.4	4,13	,776	30
X3.5	3,83	,950	30
X3.6	4,17	,461	30
X3.7	4,10	,885	30
X3.8	3,83	,699	30
X3.9	3,70	,877	30
X3.10	3,93	,980	30

Inter-Item Correlation Matrix

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10
X3.1	1,000	,515	,015	,465	,213	,067	,306	,022	,191	,149
X3.2	,515	1,000	,289	,501	,177	,446	,688	,080	,217	,221
X3.3	,015	,289	1,000	,249	,508	,185	,404	,447	,589	,510
X3.4	,465	,501	,249	1,000	,452	,514	,733	,170	,365	,465
X3.5	,213	,177	,508	,452	1,000	-,092	,390	,216	,807	,728
X3.6	,067	,446	,185	,514	-,092	1,000	,549	,089	-,128	,102
X3.7	,306	,688	,404	,733	,390	,549	1,000	,139	,307	,406
X3.8	,022	,080	,447	,170	,216	,089	,139	1,000	,309	,336
X3.9	,191	,217	,589	,365	,807	-,128	,307	,309	1,000	,738
X3.10	,149	,221	,510	,465	,728	,102	,406	,336	,738	1,000

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
X3.1	35,50	23,569	,346	,472	,842
X3.2	35,67	21,333	,518	,643	,828
X3.3	35,67	22,920	,569	,554	,825
X3.4	35,43	21,082	,690	,730	,811
X3.5	35,73	20,271	,634	,745	,815
X3.6	35,40	25,076	,284	,585	,844
X3.7	35,47	20,395	,678	,744	,810
X3.8	35,73	24,064	,298	,249	,845
X3.9	35,87	20,740	,637	,764	,815
X3.10	35,63	19,826	,666	,648	,811

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,57	26,599	5,157	10

d. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,803	,808	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.1	3,67	,711	30
Y.2	3,73	,740	30
Y.3	3,67	,758	30
Y.4	3,87	,776	30
Y.5	4,03	,850	30
Y.6	3,60	,675	30
Y.7	3,53	,937	30
Y.8	3,60	,932	30

Inter-Item Correlation Matrix

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8
Y.1	1,000	,612	,171	,604	,475	,503	,069	,208
Y.2	,612	1,000	,328	,597	,618	,332	,262	,590
Y.3	,171	,328	1,000	,391	,392	,067	,404	,244
Y.4	,604	,597	,391	1,000	,320	,092	,149	,496
Y.5	,475	,618	,392	,320	1,000	,385	,150	,496
Y.6	,503	,332	,067	,092	,385	1,000	,131	,230
Y.7	,069	,262	,404	,149	,150	,131	1,000	,332
Y.8	,208	,590	,244	,496	,496	,230	,332	1,000

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
Y.1	26,03	13,895	,551	,721	,776
Y.2	25,97	12,792	,753	,647	,746
Y.3	26,03	14,240	,438	,423	,791
Y.4	25,83	13,454	,573	,689	,772
Y.5	25,67	12,851	,615	,568	,764
Y.6	26,10	14,990	,359	,414	,801
Y.7	26,17	14,213	,316	,284	,816
Y.8	26,10	12,645	,574	,607	,771

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29,70	17,321	4,162	8

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA

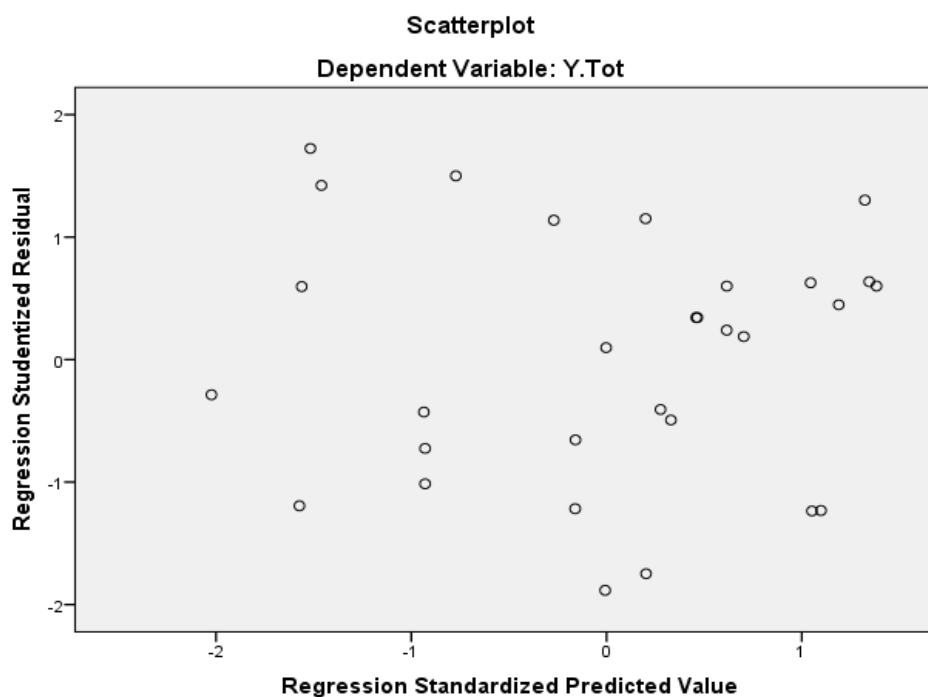
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,42942409
Most Extreme Differences	Absolute	,108
	Positive	,080
	Negative	-,108
Kolmogorov-Smirnov Z		,590
Asymp. Sig. (2-tailed)		,877

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 7. HASIL UJI MULTIKOLONIERITAS



LAMPIRAN 8. HASIL UJI HETEROKEDATISITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	20,437	6,603		3,095	,005		
	X1.Tot	,365	,105	,572	3,466	,002	,958	1,044
	X2.Tot	-,042	,215	-,032	-,195	,847	,957	1,045
	X3.Tot	-,004	,131	-,004	-,027	,978	,992	1,008

a. Dependent Variable: Y.Tot

LAMPIRAN 9. HASIL UJI HIPOTESIS

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3.Tot, X1.Tot, X2.Tot ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y.Tot

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,567 ^a	,321	,243	3,622

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

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	161,232	3	53,744	4,097	,017 ^b
Residual	341,068	26	13,118		
Total	502,300	29			

a. Dependent Variable: Y.Tot

b. Predictors: (Constant), X3.Tot, X1.Tot, X2.Tot

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,437	6,603		3,095	,005
X1.Tot	,365	,105	,572	3,466	,002
X2.Tot	-,042	,215	-,032	-,195	,847
X3.Tot	-,004	,131	-,004	-,027	,978

a. Dependent Variable: Y.Tot