

**Pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem *Reward* terhadap  
Kinerja Manajerial  
(Kasus pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang)**

*The Influence Total Quality Management and Reward System on  
Management Performance*

*(Case in PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang)*

Zulaeha Isti Ningsih

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

*E-mail*: amel\_iya17@yahoo.co.id

**Abstrak**

Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif oleh seorang manajer perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Obyek penelitian ini adalah PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang, dengan menggunakan data primer. Metode pengambilan data yaitu metode survei dengan teknik kuesioner terhadap 42 responden yang berada pada level manajemen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* dan sistem *reward*. Analisis data dilakukan dengan uji asumsi klasik dan metode regresi linier berganda.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci** : *Total Quality Management*, sistem *reward*, dan kinerja manajerial.

**Abstract**

*Managerial performance is result of managerial activity process which is effective by a company manager . This study aims to analyze the factors that influence the wider managerial performance. Object of this research is PTPN XI (Persero) Djatiroto Lumajang, by using primary data. The data collection method that is survey methods with questionnaire techniques of the 42 respondents who are at management level. The independent variable in this study is Total Quality Management and reward systems. Data analysis was performed with the classical assumption and multiple linear regression method.*

*Results of multiple regression analysis showed that the variables does not significantly influence the Total Quality Management wider managerial performance. While the variables, reward system significantly influence the wider managerial performance.*

**Keywords**: *Total Quality Management, reward system, and management performance*

## Pendahuluan

Globalisasi memberikan dampak yang sangat berarti bagi perusahaan. Ibrahim (2000 :179) menyatakan bahwa dalam era persaingan ketat globalisasi, persoalan kualitas, produktivitas, inovasi, dan kemampuan belajar akan menjadi tumpuan daya saing (*competitive edge*) perusahaan.

Persaingan bisnis menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas dapat tercapai jika adanya kinerja manajerial yang dilaksanakan dalam fungsi manajemen. Peningkatan kinerja manajerial harus diikuti perkembangan pengendalian manajemen.

Salah satu pengendalian manajemen yang dapat meningkatkan daya saing yang ditandai dengan mutu yang tinggi dan biaya yang rendah dapat menggunakan teknik-teknik *Total Quality Management* (TQM) atau *Just-In-Time* (JIT) (Sim dan Killough, 1998 dalam Mardiyah dan Listianingsih, 2005). Selain itu, beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1990; Banker et.al. 1993 dalam Suprantiningrum, 2002). Oleh karena itu, selain TQM, sistem akuntansi manajemen juga perlu diterapkan oleh perusahaan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh implementasi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lesmana (2011) menyatakan bahwa kompensasi insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) yang menyebutkan bahwa sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun, TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) menyimpulkan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial pada PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang.

## Metode Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuesioner. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh karyawan PTPN XI Djatiroto Lumajang yang bekerja pada level manajerial.

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah *Middle Manajer*, *Assisten Manajer*, dan *officer*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan independen. Variabel dependen yang

digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* dan sistem *reward*. Penelitian ini menggunakan model analisis data yaitu, statistik deskriptif, asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Hipotesis penelitian ini adalah *Total Quality Management* dan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perusahaan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan 42 responden didapatkan 28 kuesioner yang dapat digunakan. Analisis awal yang dilakukan adalah statistik deskriptif terhadap 28 responden. Hasil perhitungan statistik dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Statistik Deskriptif

| Variabel           | Median | Mean  | St.Deviasi |
|--------------------|--------|-------|------------|
| TQM                | 35     | 36,11 | 3,16       |
| Reward             | 9,5    | 7,82  | 3,18       |
| Kinerja Manajerial | 26,5   | 24,32 | 4,17       |

Hasil pengukuran variabel *Total Quality Management* dengan kisaran rata-rata 36,11 dan nilai titik tengah 35 yang berarti nilai rata-rata lebih besar dari nilai tengah sehingga dapat diketahui bahwa penerapan TQM cukup tinggi. Variabel sistem *reward* dengan rata-rata 7,82 dan nilai titik tengah 9,5 menunjukkan bahwa penerapan sistem *reward* pada penelitian ini sedang.

Untuk uji selanjutnya yaitu uji kualitas data untuk mengetahui apakah data yang didapatkan valid dan reliabel untuk dilakukan pengujian selanjutnya. Uji kualitas yang pertama yaitu uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | Pearson Correlation | Sig.  | Status |
|----------|------|---------------------|-------|--------|
| TQM      | X1   | 0,555               | 0,002 | Valid  |
|          | X2   | 0,524               | 0,004 | Valid  |
|          | X3   | 0,789               | 0,000 | Valid  |
|          | X4   | 0,748               | 0,000 | Valid  |
|          | X5   | 0,585               | 0,001 | Valid  |
|          | X6   | 0,520               | 0,005 | Valid  |
|          | X7   | 0,619               | 0,000 | Valid  |
|          | X8   | 0,770               | 0,000 | Valid  |
| Reward   | X9   | 0,852               | 0,000 | Valid  |
|          | X10  | 0,884               | 0,000 | Valid  |
|          | X11  | 0,742               | 0,000 | Valid  |
|          | X12  | 0,608               | 0,001 | Valid  |

|                    |    |       |       |       |
|--------------------|----|-------|-------|-------|
| Kinerja Manajerial | Y1 | 0,887 | 0,000 | Valid |
|                    | Y2 | 0,791 | 0,000 | Valid |
|                    | Y3 | 0,894 | 0,000 | Valid |
|                    | Y4 | 0,564 | 0,002 | Valid |
|                    | Y5 | 0,864 | 0,000 | Valid |
|                    | Y6 | 0,862 | 0,000 | Valid |
|                    | Y7 | 0,953 | 0,000 | Valid |

Berdasarkan uji validitas menunjukkan bahwa  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel yaitu 0.3739. Selain itu, nilai signifikansi seluruh item pada keseluruhan variabel yang diteliti  $< 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa item-item yang digunakan dalam penelitian ini valid sebagai pengumpul data.

Uji kualitas data yang kedua yaitu uji reliabilitas. Uji ini digunakan untuk menunjukkan tingkat konsistensi instrumen yang digunakan apakah tetap konsisten jika digunakan berkali-kali dengan waktu yang berbeda dan responden yang berbeda pula. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

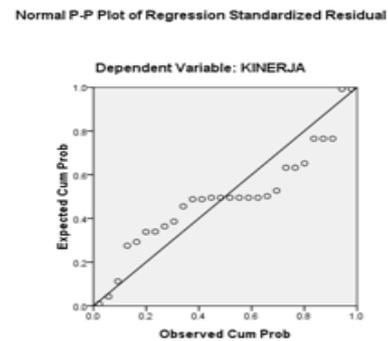
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel           | <i>Croanbach Alpha</i> ( $\alpha$ ) | Keterangan |
|--------------------|-------------------------------------|------------|
| TQM                | 0,765                               | Reliabel   |
| Reward             | 0,754                               | Reliabel   |
| Kinerja Manajerial | 0,922                               | Reliabel   |

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *Croanbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0.6$  yang menunjukkan bahwa reliabilitas dari semua variabel dapat dipercaya dalam mengukur objek penelitian.

Untuk uji analisis yang berikutnya adalah uji normalitas data. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui normal *probability plot of standardized residual* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal sehingga membentuk satu garis diagonal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat alur penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Hasil uji normalitas sebagai berikut:

Gambar 1 Hasil Uji Normalitas



Berdasarkan gambar tersebut diketahui bahwa data /titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Jadi hal ini berarti bahwa data yang diolah menunjukkan pola terdistribusi normal sehingga disimpulkan uji normalitas telah terpenuhi dan layak dipakai dalam memprediksi besarnya pengaruh *Total Quality Management* dan sistem *reward*.

Tahap selanjutnya setelah uji normalitas adalah uji multikolinieritas, untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antar variabel bebasnya. Adapun hasil uji multikolinieritas sebagai berikut:

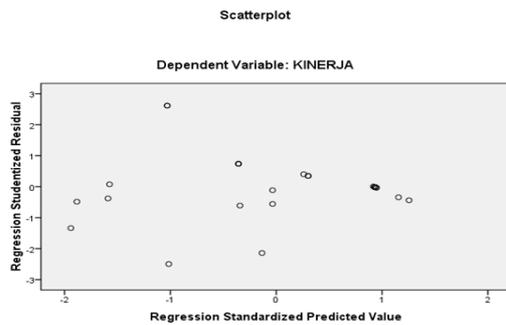
Tabel 4 Hasil uji multikolinieritas

| Variabel | Tolerance | VIF   |
|----------|-----------|-------|
| TQM      | 0,603     | 1,660 |
| Reward   | 0,603     | 1,660 |

Berdasarkan data tabel didapat hasil yakni dari penghitungan nilai *tolerance* menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang kurang dari 0,10 sehingga tidak ada korelasi antar variabel bebasnya yang nilainya lebih dari 90%. Selain itu, hasil dari perhitungan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) juga menunjukkan tidak ada satupun variabel bebas yang memiliki nilai  $VIF > 10$ . Jadi ini berarti bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi sehingga disimpulkan uji multikolinieritas telah terpenuhi.

Tahap selanjutnya adalah uji Heteroskedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variasi pengamatan yang satu ke yang lain. Cara mendeteksinya dapat diketahui dari ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika tidak ada pola yang jelas dan titik-titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedatisitas



Tahap selanjutnya adalah analisis regresi linear berganda, berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil analisis berganda sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Uji Analisis regresi Linier Berganda

| Model      | Unstandarized Coefficients |        | Standarized Coefficients | t      | Sig.  |
|------------|----------------------------|--------|--------------------------|--------|-------|
|            | B                          | Std. E | Beta                     |        |       |
| (Constant) | 24,820                     | 11,808 |                          | 2,102  | 0,046 |
| TQM        | -0,149                     | 0,284  | -0,112                   | -0,522 | 0,606 |
| Reward     | 0,622                      | 0,283  | 0,473                    | 2,201  | 0,037 |

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa dari kedua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model regresi, variabel TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem *reward* dengan tingkat signifikansi dibawah 0,05, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tahap selanjutnya setelah uji regresi berganda adalah uji Koefisien Determinan digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin besar nilai *adjusted R<sup>2</sup>*, maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya.

Tabel 6 Hasil Analisis Koefisien Determinasi

| Model | R      | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--------|----------|-------------------|----------------------------|
|       | 10,551 | 0,304    | 0,248             | 3,619                      |

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa besarnya nilai *adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0.304. Hal ini berarti 30,4% variasi variabel dependen yakni kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel independennya meliputi TQM dan sistem *reward*. Sisanya (100% - 30,4% = 69,6%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti dalam penelitian ini.

Tahap selanjutnya setelah analisis regresi linear berganda adalah uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen dalam suatu model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen dengan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 7 Hasil Uji F

| Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.  |
|------------|----------------|----|-------------|-------|-------|
| Regression | 142,753        | 2  | 71,377      | 5,451 | 0,011 |
| Residual   | 327,354        | 25 | 13,094      |       |       |
| Total      | 470,107        | 27 |             |       |       |

Berdasarkan hasil uji F didapat hasil yaitu, tingkat signifikansi 0,011 < 0,05 sehingga semua variabel independennya meliputi TQM dan sistem *reward*. Secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel terikatnya yaitu kinerja manajerial.

## Pembahasan

Berdasarkan uji t didapat hasil bahwa, secara parsial variabel TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uji F secara simultan semua variabel independennya, meliputi TQM dan sistem *reward* secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel terikatnya yaitu kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian TQM menunjukkan pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t sebesar -0,522 dan signifikan 0,606 > 0,05. Hal ini berarti tinggi rendahnya tingkat TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial. TQM tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja manajerial disebabkan secara kultural karyawan belum sepenuhnya menerima penerapan TQM.

Berdasarkan hasil pengujian sistem *reward* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t sebesar 2,201 dan signifikan 0,037 < 0,05. Hal ini berarti tinggi rendahnya sistem *reward* yang diterapkan perusahaan mempengaruhi kinerja manajerial.

## Kesimpulan dan Keterbatasan

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan yaitu, secara simultan semua variabel independen yaitu *Total Quality Management* dan sistem *reward* mempengaruhi kinerja manajerial. Secara parsial variabel sistem *reward* yang berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial, variabel *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yakni sebagai berikut:

Dalam pengumpulan data, peneliti hanya menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Hal ini disebabkan tidak memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan wawancara terhadap responden sehingga kesimpulan penelitian ini hanya diambil berdasarkan data tertulis.

Data yang dianalisis menggunakan instrumen yang mendasarkan persepsi responden. Hal ini menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

Penelitian ini dilakukan pada masa persiapan musim giling PTPN XI (PERSERO) Djatiroto Lumajang sehingga sebagian besar responden berada di lapang dan tidak mengisi kuesioner dengan lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ibrahim, Buddy. 2000. *TQM (Total Quality Management) : Panduan Menghadapi Persaingan Global*. Jakarta: Djambatan.
- Lesmana, Desy. 2011. *Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang*. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius)*, Vol. 1, No. 3, September 2011.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*. SNA VII, Solo 15-16 September 2005.
- Mintje, Nastiti. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado*. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3 September 2013: 52-62
- Narsa, I Made dan Yuniawati, Rani Dwi. 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada PT. Telkom Divre V Surabaya*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18-34
- Suprantiningrum, Rr. 2002. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Sains Akuntansi, Universitas Diponegoro: Semarang.

