

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember)

(The Influence Performance Measurement System, Reward System and The Application Of Total Quality Managerial Performance Study at PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Region II – Jember)

Marsalita Setyani, Muhammad Miqdad, Rochman Effendi
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: Marsalita_setyani@yahoo.co.id

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.

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

Pendahuluan

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). 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 personelnya, 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).

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 berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan (Krajewski and Ritzman, 2006). 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).

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. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) 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.

Motivasi penulis dalam melakukan pengujian kembali terkait penelitian mengenai 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. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial.

Metode Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data diperoleh merupakan data primer. Data primer diperoleh melalui kuisioner yang disebarkan ke PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember yang terdiri dari pertanyaan – pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada responden. Kuisioner tersebut disebarkan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer dan karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember, yaitu sebanyak 58. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Adapun syarat – syarat yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam menentukan jumlah responden penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manajer tingkat menengah, dan manajer tingkat bawah yang minimal telah bekerja selama 1 tahun, dengan alasan bahwa manajer di dua tingkatan tersebut memegang kendali atas semua keputusan dalam pencapaian tujuan perusahaan 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.

Metode Analisis Data

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deksriptif merupakan suatu analisis yang menjelaskan mengenai data dari suatu variabel yang diteliti secara statistik. Dalam penelitian ini digunakan aplikasi SPSS 20 yang akan memberikan gambaran mengenai suatu data dengan melihat nilai rata – rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum (Ghozali, 2011:19).

Uji Kualitas Data

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). 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).

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). Suatu kuisioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali dalam Juliastantri, 2014).

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji ini untuk mengetahui apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Metode untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal adalah dengan melihat *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Untuk mendukung hasil dari analisa dengan menggunakan *probability plot*, uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test* (K-S) (Ghozali, 2011:113). Uji K-S ini menganalisis

normalitas data dengan melihat nilai signifikansinya. Jika nilai signifikannya berada di atas 0,05, maka data tersebut normal.

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual antara satu pengamatan dengan yang lain dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan baik jika *variance* residual satu pengamatan dengan pengamatan lainnya tetap (Ghozali, 2011:105). Untuk menguji apakah model regresi mengandung heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola yang tersebar pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED.

Uji Multikolonieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas dalam model regresi. Uji ini mengindikasikan jika terdapat korelasi, maka variabel – variabel ini bersifat tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang memiliki korelasi sama dengan nol (Ghozali, 2011). Untuk menguji multikolonieritas digunakan nilai *tolerance* dan VIF (*variance inflation factor*). Nilai *tolerance* <0,10 atau sama dengan VIF < 10 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis linear berganda untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan antara variabel independen (lebih dari satu) terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda karena peneliti ingin menguji dan mengukur hubungan terjadi antara variabel independen, yaitu sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, *total quality management* terhadap variabel dependen yaitu kinerja manjerial. Model regresi linear berganda untuk mengukur variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

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

Hasil Penelitian

Analisis Data

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas), analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji F, uji hipotesis dengan analisis regresi linier berganda dan uji T. Gambaran umum deskripsi data yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari rata-rata, standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum dari variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 1.Statistik Deskriptif

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
SPK (X1)	30	15	37	27,90	6,520
SP (X2)	30	10	23	18,83	3,2
TQM (X3)	30	27	48	39,57	5,157

KM (Y)	30	22	37	29,70	4,162
Valid N (listwise)	30				

Sumber: Data diolah

Gambaran umum uji kualitas data yang digunakan dalam penelitian validitas yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan valid apabila memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , selain itu jika nilai $sig < 0,05$ maka instrumen dikatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Data Indikator Sistem Pengukuran Kinerja (SPK)

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

Sumber: Data diolah

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Sistem Penghargaan (SP)

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

Sumber: Data diolah

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Total Quality Management (TQM)

Variabel	Pearson Correlation	Signifikansi	Kesimpulan
TQM.1	0,469	0,009	Valid
TQM.2	0,643	0,000	Valid
TQM.3	0,646	0,000	Valid
TQM.4	0,764	0,000	Valid
TQM.5	0,738	0,000	Valid
TQM.6	0,365	0,047	Valid
TQM.7	0,766	0,000	Valid
TQM.8	0,419	0,021	Valid
TQM.9	0,733	0,000	Valid
TQM.10	0,765	0,000	Valid

Sumber: Data diolah

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Data Indikator Variabel Kinerja Manajerial (KM)

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

Sumber: Data diolah

Gambaran umum 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.

Tabel 6. Reliabilitas Data Masing-Masing Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Cutt off	N off Item	Keterangan
SPK (X1)	0,859	> 0,6	8	Reliabel
SP (X2)	0,857	> 0,6	5	Reliabel
TQM (X3)	0,840	> 0,6	10	Reliabel
KM (Y)	0,803	> 0,6	8	Reliabel

Sumber: Data diolah

Gambaran umum uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas. Pada penelitian ini dalam menguji data variabel independen dan variabel dependen berdistribusi normal atau tidak menggunakan cara statistik dengan menggunakan metode statistik Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 7. 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: Data diolah

Berdasarkan Tabel 7 diketahui bahwa nilai signifikansi dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov sebesar $0,590 > 0,05$ sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berdistribusi normal. Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara

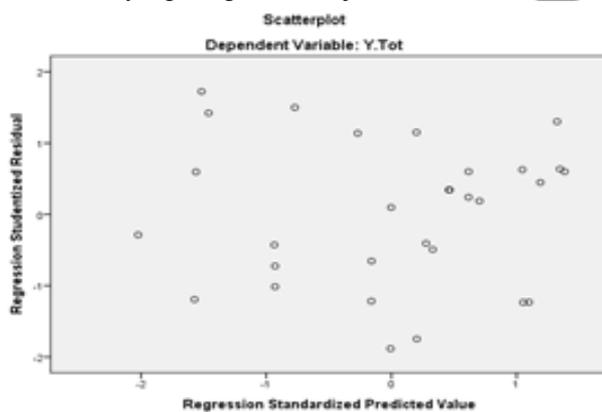
menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai tolerance dan VIF. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance < 0,1 atau sama dengan nilai VIF > 10. Apabila nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi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

Tabel 8. Uji Multikolonieritas

Test of Multikolinierity	Tolerance	VIF	Keterangan
SPK (X1)	0,958	1,044	Tidak terjadi multikolonieritas
SP (X2)	0,957	1,045	Tidak terjadi multikolonieritas
TQM (X3)	0,992	1,008	Tidak terjadi multikolonieritas

Sumber: Data diolah

Nilai VIF pada ketiga variabel diatas kurang dari 10 sehingga disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas. Uji asumsi klasik yang ketiga adalah uji heterokedastisitas.



Gambar 1. Uji Heterokedastisitas

Pada Gambar 1 di atas menjelaskan bahwa titik-titik pada scatterplot menyebar di bawah atau di atas titik 0 pada sumbu Y dan penyebaran residual mempunyai pola yang tidak teratur sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa terjadi homokedastisitas dan tidak terjadi heterokedastisitas.

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan 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 9. Hasil Uji F

Model	F	Sig
Regression	4,097	0,017

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 9 di atas 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). Pengujian hipotesis pada penelitian ini juga menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi linear berganda dapat digunakan untuk menguji pengaruh

dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian regresi berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas yang terdiri lebih dari dua variabel, terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis model regresi linier berganda digunakan SPSS 20. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error			
Constant	20,437	6,603		3,095	0,005
X1	0,365	0,105	0,572	3,466	0,002
X2	-0,042	0,22	-0,032	-0,195	0,847
X3	-0,004	0,131	-0,004	-0,027	0,978

Sumber: Data diolah

Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa model persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

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

Pada persamaan tersebut dapat dilihat bahwa konstanta memiliki nilai sebesar 20,437. Ini berarti jika variabel bebas yaitu sistem pengukuran kinerja (X1), sistem penghargaan (X2) dan total quality management (X3) dianggap konstan atau 0, maka kinerja manajerial akan bernilai konstan sebesar 20,437. Kemudian, pada variabel sistem pengukuran kinerja (X1) memiliki nilai positif yaitu sebesar 0,365. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan sistem pengukuran kinerja akan menaikkan nilai kinerja manajerial sebesar 0,365, sedangkan faktor lain yang mempengaruhi dianggap konstan. Variabel yang kedua yaitu sistem penghargaan (X2) memiliki nilai negatif sebesar -0,042, yang dapat diartikan setiap kenaikan 1 satuan sistem penghargaan, maka akan menurunkan nilai kinerja manajerial sebesar -0,042, dan faktor lainnya yang berpengaruh dianggap konstan. Dan variabel bebas yang terakhir adalah total quality management (X3) memiliki nilai negatif yaitu -0,004. Angka ini menunjukkan bahwa jika total quality management mengalami kenaikan 1 satuan TQM maka akan menurunkan nilai kinerja manajerial sebesar -0,004 dan faktor yang lain yang berpengaruh dianggap konstan.

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan membandingkan antara nilai t tabel dengan t hitung pada tingkat signifikansi yang ditentukan, yaitu 0,05. Jika t tabel >

t hitung, maka H_0 ditolak. Dan jika variabel tersebut memiliki nilai signifikansi dibawah 0,05, maka H_0 diterima. Tabel berikut ini akan menunjukkan bagaimana pengaruh antara variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Tabel 11. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Variabel	t	Sig
1	(Constant)	3,095	0,005
	Sistem Pengukuran Kinerja	3,466	0,002
	Sistem Penghargaan	-0,195	0,847
	TQM	-0,270	0,978

Sumber: Data diolah

Tabel 11 menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,005. Nilai ini kurang dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menolak H_0 dan menerima H_1 yang berarti bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Variabel sistem penghargaan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,847. Nilai ini lebih dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menerima H_0 dan menolak H_2 yang berarti bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Variabel *total quality management* memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,978. Nilai ini lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa menerima H_0 dan menolak H_3 yang berarti bahwa *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan.

Pembahasan

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

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.

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 bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Mintje (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

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.

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

Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

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.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (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

Kesimpulan dan Keterbatasan

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. Responden dalam penelitian ini adalah manajer dan karyawan pada PTPN XII Jember. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

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

Hasil analisis regresi berganda 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.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kumentas (2013) dan Mintje (2013) menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Keterbatasan Penelitian

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.

Saran Penelitian

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.

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

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta

Daftar Pustaka

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

Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro

Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2007. *Management Accounting, Sevenedition, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co*

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

Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2013. *Metodologi Penelitian dan Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPEE

Jusuf, R. S. 2013. "Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3): 634-644

Krajewski, J. Lee and P. R. Larry, 2006, *Operations Management Strategy and Analysis*, Fifth Edition, Addison-Wesley Publising Company Inc.

Kumentas, Chyntia N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3): 796-805

Mintje, Nastiti. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1 (3)

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)