ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Kasus di UD. Usaha Baru Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri

Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Ali Rois

No. Mahasiswa : 11522098

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017

ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Kasus di UD. Usaha Baru Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Ali Rois

No. Mahasiswa : 11522098

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui bahwa karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap salah satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 20 Maret 2017



Muhammad Ali Rois
NIM. 11522098

UB

UD. Usaha Baru

Office 1: Jalan Ronodigdayan 25 Yogyakarta 0274 – 555974
Office 2 : Jalan Ringroad Selatan Yogyakarta0274 – 511048

SURAT KETERANGAN

Nomor : S.Ket 017 **/UDUB/ 2017**

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Muhammad Ali Rois
Pekerjaan	: Mahasiswa
Instansi	: Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Telah Selesai melakukan penelitian dan pengambilan data guna menyelesaikan Tugas Akhir dengan Judul 'ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING' terhitung sejak tanggal 1 April 2017.

Surat Keterangan ini harap dimengerti dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta,1 April 2017

UB UD. USAHA BARU
JL. RONODIGDAYAN No.25 (LEMPUYANGAN)
TELP. (0274) 566874 - 511048 YOGYAKARTA

Sujilah

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

(Studi Kasus di UD. Usaha Baru Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Oleh:

Nama : **Muhammad Ali Rois**

No. Mahasiswa : **11522098**

Yogyakarta 10 April 2017

R. Abdul Djalal Drs.,M.M

ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

TUGAS AKHIR

Oleh:

Nama : Muhammad Ali Rois
No. Mahasiswa : 11522098

Telah Dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata - 1 Teknik Industri.

Yogyakarta , 26 April 2017

Tim penguji

R. Abdul Djalal, Drs., M.M. _____
Ketua

Nashrullah Setiawan, S.T., M.Sc. _____
Anggota I

Amaria Dila Sari, ST., M.Sc. _____
Anggota II

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah..Alhamdulillah..Alhamdulillahirobbil'alamin..

Ku persembahkan Tugas Akhir ini untuk:

Bapak Alm. Muh. Hibatullah dan Ibu Sujilah yang telah memberikan seluruh curahan kasih sayangnya, yang telah mendidik dengan sangat sabar dan gigih, yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani kehidupan, yang selalu memberikan doa-doa terbaik kepada saya.

Keluarga besar Usaha Baru Group yang sudah mendukung kelancaran dalam menjalankan proses penulisan tugas akhir dan juga atas kesediaan nya untuk memberikan waktunya dalam menyelesaikan Tugas Akhir.

R Abdul Djalal Drs.,M.M yang telah bersedia meluangkan waktunya dan memberikan bimbingan yang sangat berarti dalam proses penyusunan Tugas Akhir ini.

Teman – teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat selama proses penyusunan tugas akhir.

MOTTO

وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

"*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (ni'mat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (ni'mat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih".*
(QS:Ibrahim:7)

'Sopo sing tekun bakal tekan'
(Parikan Jowo)

مَنْ جَدَّ وَ جَدَّ

'Barang siapa bersungguh – sungguh pasti mendapatkan hasil'
(Ponpes Ali Maksum Krapyak)

اَلْوَ قْتُ كَ لْسَّيْفِ اِنْ لَمْ تَقْطَعْحاَ قَطَعَكَ

'Waktu itu bagaikan pedang, jika kamu tidak memanfaatkannya, menggunakan untuk memotong, ia akan memotongmu'
(H.R. Muslim)

Life Is Hard, It's harder when you're stupid

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Puji syukur kepada Allah SWT atas karunia-Nya dan mukjizat-Nya sehingga penulis diberi kemudahan, kelancaran dan segala kekuatan dengan penuh perjuangan untuk dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini sesuai dengan yang diharapkan. Dalam kesempatan kali ini penulis juga ingin mengucapkan terima kasih.

Banyak hal yang menjadi kendala dalam penyusunan tugas akhir ini, baik bersifat internal maupun eksternal. Tetapi berkat dukungan dan bantuan dari banyak pihak, akhirnya tugas akhir ini dapat terselesainkan. Demikian penyusun ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
2. Ketua Program Prodi Teknik Industri dan seluruh Staff Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak R Abdul Djalal Drs.,M.M. selaku Dosen Pembimbing yang selama ini banyak memberikan masukan, membimbing, mengoreksi, memberi saran dan kritik yang konstruktif serta memberi motivasi penulis, hingga akhirnya bisa menyelesaikan Tugas Akhir ini. Semoga beliau dan keluarga selalu diberikan kemudahan dan kesehatan, Amin.
4. Bapak alm. Muh. Hibatullah dan Ibunda Sujilah yang tanpa bosan dan lelah tetap terus memberikan dukungan nasehat, doa dan dana kepada penulis serta kakak dan adik saya saya Muhammad Nur Arif dan Rosa Syifa Nabila yang tak pernah lelah memberikan semangat, dukungan dan Do’a kepada Penulis.

5. Kepada Yasmine Tamara yang tanpa bosan menunggu, menemani, memberikan semangat dan memberikan Doa kepada penulis.
6. Pegawai UD. Usaha Baru. Terutama kepada bapak Arifin selaku koordinator pengawas pegawai yang telah bersedia membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Semua teman maupun pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu di sini, yang selayaknya mendapat penghargaan dan ucapan terima kasih, karena banyak sumbangan yang berarti bagi penulisan Tugas Akhir ini.

Akhirnya penyusun menyadari bahwa laporan Tugas Akhir ini masih kurang sempurna sehingga penyusun menerima kritikan dan saran dari pembaca atas isi Tugas Akhir. Demikian hanya kepada Allah SWT, penulis memohon balasan atas amal baik semua pihak yang telah membantu dalam kelancaran penyusunan Tugas Akhir ini.

Yogyakarta, 20 Maret 2017
Penulis

Muhammad Ali Rois

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh *total quality* management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating, studi empiris pada karyawan UD. Usaha Baru Yogyakarta.

Data didapatkan dari menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan keseluruhan karyawan UD. Usaha Baru Yogyakarta yang berjumlah 53 orang. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Adapun hasil dari analisis regresi liner berganda tersebut adalah *total quality management* mempunyai nilai *p-value* 0,001 yang berarti TQM mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, begitu juga dengan sistem pengukuran kinerja yang memiliki *p-value* 0,029 yang juga berarti sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan untuk nilai *p-value* sistem penghargaan (*reward*) adalah 0,016 yang berarti masih dibawah h0 yaitu 0,5 berarti bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menjelaskan bahwa TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci : *Total Quality Management*, Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*), kinerja manajerial, dan analisis regresi berganda

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN KEASLIAN iii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN iv
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING v
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI vi
LEMBAR PERSEMBAHAN vii
MOTTO viii
KATA PENGANTAR ix
ABSTRAK xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR RUMUS xvii
BAB I : PENDAHULUAN 50
1.1 Latar Belakang. 51
1.2 Rumusan Masalah 51
1.3 Batasan Masalah 51
1.4 Tujuan Penelitian 52
1.5 Manfaat Penelitian 52
BAB II : KAJIAN PUSTAKA 52
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja 6
2.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja 6
2.2.2 Konsep Penlaian dalam Sistem Pengukuran Kinerja 7
2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja 7
2.2.4 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja yang Efektif 8
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia 9
2.3 Sistem Penghargaan (*Reward*) 9
2.3.1 Pengertian Penghargaan 9
2.3.2 Kriteria Penghargaan 10
2.3.3 Jenis – Jenis Penghargaan 11
2.3.4 Penerapan Sistem Penghargaan 12
2.4 *Total Quality Management* 13
2.4.1 Pengertian Total Quality Management 13
2.4.2 Karakteristik Total Quality Management 14
2.4.3 Konsep Total Quality Management 17
2.4.4 Prinsip Total Quality Management 18
2.4.5 Manfaat Penerapan Total Quality Management 20
2.4.6 Elemen Pendukung Total Quality Management 20
2.5 Kinerja Manajerial 23
2.6 Penelitian Terdahulu 25
2.7 Kerangka Pemikiran 26
BAB III: METODE PENELITIAN **29**
3.1 Tempat dan Objek Penelitian 29
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian 29
3.3 Alir Penelitian 30
3.4 Pengolahan Data 33
3.4.1 Skala Pengukuran Variabel 33
3.4.2 Uji Validitas 35
3.4.3 Uji Reliabilitas 35
3.5 Teknik Analisis Data 36
3.5.1 Uji bersama – sama (Uji F) 37
3.5.2 Uji *t* (parsial) 38
BAB IV : HASIL DAN ANALISIS DATA **40**
4.1 Validitas dan Reliabilitas 40
4.1.1 Uji Validitas 40
4.1.2 Uji Reliabilitas 42
4.2 Karakteristik Responden 43

4.3 Uji Asumsi Klasik 44
4.3.1 Uji Multikolinieritas 44
4.3.2 Uji Autokorelasi 45
4.3.3 Uji Homoskedastisitas 45
4.3.4 Uji Normalitas Residual 46
4.4 Uji Regresi Berganda 47
4.4.1 Uji Simultan 47
4.4.2 Uji Parsial 48
4.4.3 Koefisien Determinasi 50
BAB V : PEMBAHASAN 51
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN 55
5.1 Kesimpulan 55
5.2 Saran 55
DAFTAR PUSTAKA 57
LAMPIRAN-LAMPIRAN 59

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Pengukuran Variabel 35
Tabel 3.2 Pengukuran Persepsi Responden dengan Skala Interval 35
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial 42
Tabel 4.2 Hasil Uji *Total Quality Management* 42
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja 42
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan 43
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas 43
Tabel 4.6 Karakteristik Responden 44
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas 45
Tabel 4.8 Hasil Uji Autokorelasi 46
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas 47
Tabel 4.10 Hasil Uji Simultan 48
Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial 49
Tabel 4.12 Koefisien Determinasi 50
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial. 51
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas *Total Quality Management* 51
Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja 51
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan 52
Tabel 5.5 Hasil Uji Reliabilitas 52
Tabel 5.6 Hasil Uji Multikolonieritas 52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 27
Gambar 3.1 Diagram Alir 31
Gambar 4.1 Hasil Uji Homoskedastisitas 47

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya intensitas dan jumlah perusahaan pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang diharapkan oleh konsumen dengan cara memberikan pelayanan lebih baik daripada perusahaan pesaing. Perhatian perusahaan tidak terbatas pada produk dan jasa yang dihasilkan saja, tetapi aspek proses bisnis, sumber daya manusia, dan lingkungan sekitar juga. Pada pasar persaingan pasar global saat ini hanya perusahaan yang berkualitaslah yang dapat bersaing.

Pada era teknologi maju sekarang ini, tidak ada satu pun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global. Hal tersebut yang membuat seorang manajer tidak hanya mengacu pada situasi lokal, nasional, ataupun regional namun harus mampu bersaing secara luas. Sikap perusahaan untuk menghadapi hal ini hanya ada satu, yaitu mengikuti mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya manusia yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang (Samuel, 2003)

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang *printing tinplate* dan penyedia peralatan paska cetak tentu saja persaingan pada saat ini sudah sangat ketat. *Printing tinplate* sendiri biasanya digunakan pada perusahaan baterai yaitu dengan mencetak merk dari baterai yang mereka produksi, akan tetapi pada saaat ini perusahaan baterai sudah mempunyai anak perusahaan sendiri yang bergerak pada bidang yang sama sehingga yang dulunya adalah konsumen sekarang menjadi pesaing. Selain dapat dijadikan *body* baterai *tinplate* juga dapat dimanfaatkan sebagai kaleng kemasan

seperti pada sarden ataupun buah yang di kalengkan. Dengan alasan penjagaan mutu makanan perusahaan-perusahaan makanan tersebut sudah mulai membuat anak perusahaan dalam bidang yang sama.

Berbeda dengan usaha perdagangan finishing percetakan, usaha tersebut memanfaatkan limbah dari *tinplate* tersebut. Limbah tersebut dapat dijadikan sebagai gantungan pada kalender ataupun dapat juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan baku dari sebuah figura dapat juga digunakan oleh beberapa orang sebagai pembuat corong air ataupun kaleng kerupuk. Akan tetapi dengan dengan berkurangnya dari produksi dari *printing tinplate* otomatis berkurang juga limbah dari *tinplate* tersebut yang merupakan bahan baku dari produk tersebut. Sehingga mau tidak mau maka supaya kebutuhan konsumen terpenuhi harus menggunakan bahan baku yang baru. Yang mana dari segi harga sudah berbeda dengan limbah. Dan juga untuk sebuah Akan tetapi ketika harga di naikan konsumen berpotensi untuk memilih opsi lain. Oleh karena itu identifikasi kebutuhan konsumen sangat di perlukan dalam hal ini.

Salah satu cara untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen adalah dengan melibat orang yang terlibat langsung menghadapi konsumen tersebut dalam hal ini adalah karyawan. Dengan terlibatnya karyawan dalam pemberian kebijakan-kebijakan perusahaan maka diharapkan kebijakan yang dikeluarkan lebih tepat sasaran dalam hal ini keterlibatan karyawan merupakan hal yang sangat vital dan penting dalam memajukan perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam pembentukan kebijakan yang akan berdampak kepada pelanggan merupakan salah satu sifat dari *Total Quality Management* sehingga dalam hal ini analisis *Total Quality Management* dapat digunakan dalam penelitian ini.

Munculnya ekonomi global ini juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga bila mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk barang atau jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Penerapan *TQM* merupakan

hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan (Ismunawan, 2010).

Pada dasarnya, konsep perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu sistem perkembangan di Amerika Serikat. Sebuah konsep tentang mutu di prakarsai oleh F.W. Taylor (1856-1915) dalam bukunya Taylor menjelaskan tentang beberapa elemen tentang teori manajemen, yaitu: 1) Setiap orang harus mempunyai tugas yang jelas dan harus diselesaikan dalam satu hari 2) Pekerjaan harus memiliki peralatan yang standar untuk menyelesaikan tugas yang menjadi bagianya 3) Bonus dan insentif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal 4) Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak menjapat target yang telah ditentukan (*personal loss*). Dalam hal, ini Taylor memisahkan perancanaan dari perbaikan kerja. Dengan demikian, dia memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kinerja (Natha,2008)

Total Quality Management (*TQM*) sendiri merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk barang dan jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2001). Salah satu unsur pokok dari TQM adalah kepuasan pelanggan. Beradasrkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Selain itu mutu juga merupakan sesuatau kekuatan yang dapat menghasilkan keberhasilan perusahaan (Prawirosentono,2007). Pada hakikatnya, TQM adalah sistem pengendalian mutu yang berdasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada giliranya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapat TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas pekerja (Poernomo, 2006)

Selain penerapan *TQM*, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan

karyawan. Selain penerapan *TQM*, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Di dalam organisasi modern, pengukuran kinerja memberika mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjalankan tujuan, standar kinerja, dan memotivasi kinerja individu. Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainya.Semakin sering perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawanya maka kinerja karyawan akan meningkat, seiring dengan itu mutu yang akan menjadi tujuan utama akan dapat tercapai (Ismunawan,2010).

Sistem penghargaan (*reward*) penting diterapkan di perusahaan agar karyawan menjadi termotivasi karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawanya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2003). Sistem *reward* selain dapat mengikatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa *reward* yang diterima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada divisi produksi, karena pada divisi tersebut sangat berpengaruh penting terhadap kualitas produk yang akan dihasilkan dan yang berarti akan berpengaruh besar terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Maka dari itu penulis akan melakukan penelitian yang berujudul "**Analisis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis dapat merumuskan permasalahan antara lain :

1. Apakah penerapan teknik *Total Quality Management* (*TQM*) berpengaruh siginifikan terhadap kinerja manajerial ?
2. Apakah interaksi antara penerapan *TQM* dan sistem pengukuran kinerja sebagai variable moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?
3. Apakah interaksi antara penerapan *TQM* dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variable moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan di UD. Usaha baru
2. Alat Ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner
3. Variabel yang di teliti yaitu fungsi *reward* dalam pengaruh peningkatan kinerja karyawan.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui pengaruh interaksi anatara penerapan *TQM* dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating signifikan terhadap kinerja manajerial
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengaharga sebagai variabel moderating berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini yaitu :

1. Perusahaan

   Sebagai acuan bagi perusahaan untuk menginkatkan kualitas perusahaan melalui penerapan *Total Quality Management*.
2. Karyawan

   Adanya peruabahan budaya organisasi yang semakin baik karena adanya perbaikan yang berkelanjutan dan di dukung sistem manajemen yang baik.
3. Peneliti selanjutnya

   Sebagai alat bantu dan bahan dalam melakukan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Anthony et al.(1995) Pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memenuhi persyaratan organisasi *stakeholder* lainnya.

Sedangkan syarat bagi ukuran kinerja yang baik menurut Horngren *et* al(1996) adalah berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan pekerja, mudah dipahami oleh pekerja, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif, dan dapat diukur, dan juga dapat digunakan secara konsisten dan teratur. Pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat yang baik bagi penggunanya apabila dapat menggunakannya dengan benar.

Menurut Horngren dan Foster (1991) dalam Narsa dan Yuniawati (2003), Pengukuran kinerja juga memilik peran lain antara lain antara lain :

1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya proses bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan
2) Sebagai suatu alat komunikasi antara *shareholder* dan *stakeholder*
3) Berperan sebagai sistem penentuan penghargaan oleh perusahaan

Menurut Horngren dan Datar (1994) Pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua hal yaitu :

1) Pengukuran Kinerja Keuangan (*financial performance measures)*

Pengukuran kinerja keuangan menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah kinerja masa lalu, sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit dicapai. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang diambil oleh manajemen perusahaan.

2) Pengukuruan Kinerja Non keuangan *(nonfinancial performance)*

Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang didapat biasanya dikumpulkan bersama dengan informasi yg didapat dari pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *nonfinancial performance measures* antara lain adalah : *price, quality, lead time, productivity, customer complain, customer satisfaction,* dan juga *customer respon time.*

2.2.2 Konsep Penilaian dalam sistem pengukuran kinerja

Peniliain kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan tugas yang mereka jalankan dalam suatu organiasi bisnis (Mulyadi dan Setyawan,2001). Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pekerja dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi satandar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan gasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dala rencana stratesgis, program dan anggaran organisasi.

2.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) antara lain adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi personel secara maksimum. Motivasi sangat penting dalam suatu organisasi dikarenakan dengan adanya motivasi yang baik yang personel akan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin pula.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan dan hukuman. Penilaian kinerja berperan penting terhadap penentuan keputusan untuk melakukan promosi jabatan, transfer atau mutasi pekerjaan dan juga penghentian dari jabatan. Ketiga hal tersebut dapat dilakukan setelah pihak manajemen melihat terlebih dahulu bagaimana kinerja dari personel. Agar dapat memotivasi personel, penghargaan diberikan kepada personel yang mempunyai kinerja yang baik, dan juga berlaku sebaliknya. Apabila personel melakukan suatu kesalahan maka personel akan mendapat hukuman sesuai dengan apa yang dilakukan.
3. Sebagai alat untuk mengukur kebutuhan pelatihan dan pengembangan anggota. Dengan melakukan pengukuran kinerja pihak perusahaan dapat mengevaluasi hal-hal yang dibutuhkan oleh anggota dan juga dapat memilih pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota tersebut. Dalam hal ini pelatihan disesuaikan dengan bidang-bidang dimana para anggota tersebut bekerja.
4. Menjadi dasar dalam memberikan penghargaan. Hal ini dikarenakan dalam memberikan penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja anggota, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh anggota yang menerima penghargaan. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.2.4 Karakteristik Sistem pengukuran kinerja yang efektif

Menurut Simamora (2004) 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:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
2. Sensitivitas
3. Standarisasi
4. Dukungan manajemen atau karyawan
5. Keandalaan dan validitas
6. Penilaian yang berbobot
7. Komunikasi terbuka

8. Dapat diterima

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber daya Manusia atau yang biasa disingkat dengan manajemen SDM merupakan suatu rangkaian proses yang menangani masalah masalah yang ada dalam lingkup pegawai, karyawan, manajer, buruh hingga manaer serta tenaga kerja yang lain agar bisa menunjang kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Umumnya, unit atau bagian yang menangani sumber daya manusia ialah departemen sumber daya manusia (*human resource department*/HRD).

Manajemen sumber daya manusia termasuk di dalamnya desain sistem perencanaan, penyusunan atas karyawan, pengembangan para karyawan, pengelolaan karir pegawai, evaluasi kinerja para pegawai, kompensasi tehadap karyawan serta hubungan ketenaga-kerjaan yang baik. manajemen sumber daya manusia meliputi keputusan keputusan serta praktek manajemen yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap sumber daya manusianya

2.3 Sistem Penghargaan (Reward)

2.3.1 Pengertian Penghargaan

Sistem penghargaan (*reward*) pada dasarnya dapat digantikan dengan istilah kompensasi. Penghargaan dapat disebut juga sebagai bentuk apresisasi terhadap suatu prestasi yang berhasil diraih, entah itu perorangan maupun perusahaan. Dalam hal ini setiap anggota perusahaan yang berprestasi untuk perusahaan sudah sewajarnya apabila mendapat apresiasi terhadap prestasinya tersebut. Bisa dapat berupa kenaikan jabatan maupun bonus dari gaji yang diterima pada setiap bulan.

Sedangkan reward menurut Byars and Rue (2000) adalah *The organizational reward system consists of the types of rewards to be offered and their distribution*. Dalam suatu organisasi atau perusahaan sistem penghargaan ditetapkan tipe penghargaan apa yang akan digunakan dalam organisasi tersebut termasuk dalam hal pendistribusianya terhadap karyawan. Sedangkan menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap

saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajerial. Mulyadi dan Setyawan (2001) sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi).

Mulyadi dan setyawan (2001) berpendapat juga bahwa sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalaian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang membutuhkan *knowledge workers* yaitu tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja.

2.3.2 Kriteria Penghargaan

Dalam memberikan penghargaan kepada anggota tentu saja harus dapat memberikan manfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria yang harus diperhatian sebelum memberikan penghargaan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) kriteria tersebut adalah :

1. Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang dipandang tidak bernilai menurut calon penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi lebih.
2. Penghargaan harus dapat memberikan banyak dampak. Jika penghargaan yang di sediakan jumlahnya berlawanan dengan usaha untuk mendapatkan nya maka akan berdampak dari kurangnya motivasi calon penerimanya
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Penerima harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.
4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah anggota menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan suatu penghargaan. Jika tidak diberikan segera, penghargaan

akan kehilangan banyak dampak sebagai pemotivasi.

5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima.
6. Penghargaan harus dapat diubah Pemberi penghargaan sering kali salah dalam menetapkan penghargaan dan beberapa keputusan pemberian penghargaan lebih sulit untuk diubah jika dibandingkan dengan yang lain. Menghargaan harus memerlukan biaya yang efisien. Penghargaan yang terletak adalah penghargaan yang mampu memotivasi personel sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dengan biaya minimum.

2.3.3 Jenis – Jenis Penghargaan

Secara umum penghargaan dibagi menjadi 2 jenis yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Adapun perbedaan dari dua jenis penghargaan tersebut adalah :

1. Penghargaan Intrinsik

   Penghargaan lebih bersifat internal atau dirasakan secara individu biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu tugas tertentu. Seperti rasa puas dari dalam diri. Sedangkan rasa puas diri seseorang itu berasal dari dalam diri orang tersebut yang berhasil menyelesaikan tugas maupun pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai tujuan tertentu.

   Untuk menggunakan penghargaan intrinsik tersebut harus menggunakan teknik-teknik terentu supaya terus dapat memotivasi pekerja. Sebagai contoh teknik penambahan tanggung jawab, dengan adanya penambahan tanggung jawab kepada seseorang tentu saja orang tersebut merasa bahwa dirinya dapat dipercaya oleh perusahaan sehingga menimbulkan rasa puas dari dalam diri. Selain itu bisa juga dengan diikut sertakanya orang tersebut dalam pengambilan keputusan, hal ini juga akan meningkatkan harga diri orang tersebut sehingga akan terus memotivasi dari dalam dirinya untuk terus berbuat lebih baik.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Sedangkan penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang dikontrol dan diberikan langsung oleh pihak lain seperti perusahaan. Penghargaan ini diberikan atas apresiasi dari prestasi yang sudah dicapai. Bentuk penghargaan ini dapat berupa kompensasi langsung maupun tidak langsung.

Kompensasi langsung disini dapat berupa pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honor lembur, pembagian hasil laba, maupun pembagian insentif dari perusahaan atau bisa juga dengan hal lain yang dapat sesuai dengan prestasi yang ditorehkan oleh anggota tersebut.

3. Penghargaan Finansial

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberika kepada karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Dimana karyawan juga dapat menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non material seperti kenaikan jabatan penambahan tanggung jawab dan sebagainya.

2.3.4 Penerapan Sistem Penghargaan

Dalam melakukan penerapan sistem penghargaan terdapat langkah-langkah yang harus diketahui. Setidaknya ada 4 (empat) langkah yang harus diketahui (Mulyadi dan Setyawan,2001) yaitu :

1. Penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan
2. Penetapan faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan perusahaan.
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja.

2.4 Total Quality Management

2.4.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management meruapakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia

TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fugnsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasrakan konsep kualitas teamwork, produktivitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005)

Para ahli berpendapat *TQM* adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi befouksi pada kualitas dan disarkan pada partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Tujuan utama *TQM* adalam memberikan perbaikan mutu pelayanan secara terus menerus. Banyak para ahli mengemukankan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai *TQM* seperti yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009) mengemukakan bahwa *TQM* adalah suatu perbaikan yang berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufkantur yang sempurna. Filosofi dari *TQM* sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect),* dan mencoba memberbaiki kesalahan di masa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebuthan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

TQM Juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manahemen yang sistematik dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses *TQM* memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransofrmasi *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada giliranya memberikan kepuasan kepada pelanggan. Tujuan utaman

Total Quality Management adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha,2008)

Beradasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus 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/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

Dalam menjalankan program *TQM* agar berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan diperlukan persyaratan-persyaratan tertnetu yaitu komitmen yang tinggi dari manajemen tertinggi ataupun direksi, mengalokasikan waktu secara penuh untuk keberhasilan program *TQM* menyiapkan dana dan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (*fasilitator*) program *TQM*, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan *TQM*, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program *TQM*.

2.4.2 Karakteristik Total Quality Management

Menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) ada sepuluh karakteristik dalam *TQM* yaitu Fokus pada pelanggan, pendekatan Ilmiah, Obsesi terhadap kualitas, Komitmen jangka panjang, Perbaikan sistem berkesinambungan, Kerjasama tim, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, dan Adanya keterlibatan dan pemberdayaan Karyawan. Adapun penjabarannya adalah sebagai berikut :

1. **Fokus pada pelanggan**

   Pada dasarnya pelanggan merupakan sosok terpenting dalam berjalan nya proses bisnis, tanpa adanya pelanggan proses bisnis tidak akan berjalan. Oleh karena itu sudah sewajarnya apabila pelanggan merupakan hal yang wajib dipikirkan. 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.

2. **Pendekatan ilmiah**

   Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan suatu msalah yang berkaitan dengan pekerjaan hasil desain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun *benchmark*, memantau prestasi, dan melakukan perubahan serta perbaikan.

3. **Obsesi terhadap Kualitas**

   Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkunga kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen. Karena dengan meningkatkan nya kualitas yang dihasilkanakan meningkat pula tingkat kepuasan pelanggan.

4. **Komitmen jangka panjang**

   TQM merupakan suatu paradigm baru dalam melaksanakan proses 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. Perubahan budaya sendiri dapat dilakukan secara fundamental ataupun bertahap mengikuti bagaimana kondisi di lapangan.

5. **Perbaikan sistem berkesinambungan**

   Setiap produk dan jasa dihasilakn dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu proses bisnis. Oleh karena itu, sistem yang sudah berjalan perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan nya dapat makin meningkat secara bertahap. Dengan perbaikan sistem yang bertahap diharapkan dapat memperbaiki sistem yang sudah ada secara detail dan juga dapat memberikan waktu kepada pegawai untuk beradaptasi terhadap sistem yang baru.

6. **Kerjasama Tim**

   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 dijalik dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Kerja sama tim dari berbagai pihak diharapkan berjalan baik sehingga dapat menumbuhkan rasa memilik terhadap perusahaan tersebut.

7. **Pendidikan dan pelatihan**

   Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperrti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainya, apalagi dengan era persaingan seperti saat ini, dimana perusahaan dituntut untuk selalu berkembang dari waktu ke waktu. 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 ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. **Kebebasan yang terkendali**

   Dalam *TQM*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah meruapakan unsur yang sangat penting. Hal ini karena unsur tersebut meningkatkan ‘rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Mesikpun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. **Kesatuan tujuan**

   Supaya *TQM* dalam dijalankan dengan sebaik mungkin, perusahaan perlu memiliki kesatuan tujuan. Dengan adanya kesatuan tujuan setiap usaha diharapkan dapat diarahkan ke pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan /

kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan. Missal mengenai pengupahan dan kondisi kerja.

10. **Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan**

    Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkanya keputusan yang baik, rencana yang baik dan perbaikan yang lebih efektif serta efisien melibatkan orang yang terjun langsung kepada dunia tersebut dan yang akan mengalaminya akan membuka pemikiran-pemikiran baru serta dapat menumbuhkan 'rasa memiliki' orang tersebut kepada perusahaan, dan juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab atas keputusan yang telah diambil.

2.4.3 Konsep Total Quality Management

Pada dasarnya *TQM* merupakan suatu sistem manajemen perusahaan yang berfokus pada semua tenaga kerja, bertujuan untuk terus menerus meningkatkan kepuasan pelanggan dengan biaya yang dikeluarkan diharapkan lebih sedikit dibanding sebelumnya, Konsep *TQM* ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution,2005). Pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur yaitu :

1. **Strategi Nilai Pelanggan**

   Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2. **Sistem Organisasional**

   Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesi/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi dan pembuatan keputusan.

3. **Perbaikan Kualitas Berkelanjutan**

   Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal

yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

2.4.4 Prinsip Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan suatu sistem manajemen berkelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu oraganisasi. Menurut Hensler dan Brunnel (dalam Nasution, 2005), ada empat prinsip utama dalam *TQM* yaitu adalah :

1. **Kepuasan Pelanggan**

   Dalam *TQM,* konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi- spesifikasi terntetu. Tetapi kalitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Yang mana pelanggan internal adalah merupakan pelanggan yang tidak mengonsumsi suatu barang ataupun jasa secara langsung. Pelanggan tipe ini membeli barang ataupun jasa untuk dijual kembali oleh orang lain. Pelanggan jenis ini dapat berupa produsen suatu barang ataupun agen penjualan yang bekerja sama dengan perusahaan penyedia barang ataupun jasa. Pelanggan jenis ini akan didapatkan oleh perusahaan dengan jalan memberikan berbagai keuntungan untuknya. Dengan memberikan keuntungan yang lebih untuk pelanggan ini, maka pelanggan ini akan tetap setia menjadi pelanggan perusahaan Kita. Pelanggan eksternal merupakan pelanggan yang secara aktif langsung mengonsumsi barang ataupun jasa yang mereka beli. Pelanggan jenis ini sering juga disebut sebagai konsumen akhir. Pelanggan tipe ini biasanya berhasil didapatkan oleh sebuah perusahaan dikarenakan mutu dan kualitas dari barang ataupun jasa yang dirasakan oleh pelanggan ini. Dengan memberikan kualitas terbaik dari barang ataupun jasa yang kita jual, kita akan mendapatkan komitmen yang besar dari pelanggan eksternal ini.

Kebutuhan pelanggan diusahakan dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

2. **Respek terhadap setiap orang**

   Di sebuah perusahaan yang berkelas tinggi, setiap pekerja dipandang sebagai individu yang memiliki bakat, kemampuan dan kreativitas yang berbeda. Dengan demikian, pekerja dianggap sebagai 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.

3. **Manajemen berdasarkan fakta**

   Pada perusahaan yang berkelas sudah sewajarnya apabila berorientasi pada fakta. Dalam hal ini yang dimaksud adalah pada setiap keputusan-keputusan yang akan diambil selalu berdasarkan data, bukan sekadar perasaan ataupun kira-kira. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu :

   Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep yang menyatakan 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.

   Kedua, 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.

4. **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.

2.4.5 Manfaat Penerapan *TQM*

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan (Nasution, 2005).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hessel (2003) dalam Nasution (2005) telat meneliti hubungan antara penerapan *TQM* dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Menunjukan hasil bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, *TQM* merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup dan serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan *TQM* memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan.

Pada dasarnya profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan di dapatkan dari keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan dan penjualan yang lebih tinggi dari pada biaya yang harus dikeluarkan. Oleh karena itu *TQM* disini berfungsi untuk mengurangi pengeluaran yang tidak perlu kemudian menaikan pemasukan. Dengan seperti itu diharapkan perusahaan dapat menjadi lebih baik dan memiliki profitabilitas lebih baik.

2.4.6 Elemen Pendukung *TQM*

Menurut natha (2008), agar sukses dalam menerapkan *TQM*, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu :

1. Etika

   Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ini seperti dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2. Integritas

   Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3. Kepercayaan

   Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari *TQM* tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenalkan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk *TQM*.

4. Pendidikan dan pelatihan

   Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan

inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan.

5. Kerjasama tim

   Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari *TQM*, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah- masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja lainnya berupa solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6. Kepemimpinan

   Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/*TQM* sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

7. Komunikasi

   Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. *TQM* yang sukses menuntut komunikasi dengan dan/atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang

proses-proses *TQM*. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

8. Penghargaan

   Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem *TQM*. Ini sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian- pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para kontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan-diri, produktifitas, mutu dan jumlah karya yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontibutor tersebut.

2.5 Kinerja Manajerial

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 menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007).

Mahoney *et al*. (1963) dalam Mardiyah dan Listiningsih (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 manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi dan lain sebagianya.

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 (Rahman dkk, 2007).

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

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan personel untuk menentukan suatu tujuam kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, pembentukan anggaran, perancangan prosedur, dan pemograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. 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.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (*supervision*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staf (s*taffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru,

menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. 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.
8. 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.

2.6 Penelitian Terdahulu

Untuk memposisikan penulis dalam penelitian ini, maka menguraikan penelitian sebelumnya dilakukan adalah hal yang sangat penting. Adapun penelitian terdahulu yg penulis pakai adalah :

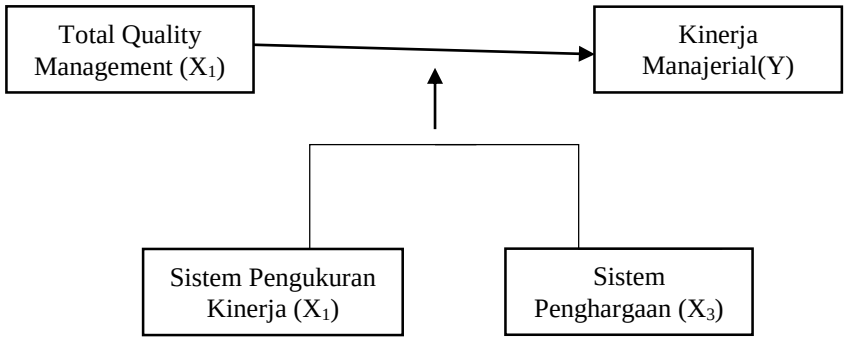
1. Suprantiningrum dan Zulaikha, 2003 dengan judul 'Pengaruh *TQM* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderating' mendapatkan hasil 1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2) Interaksi TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3) Interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
2. Narsa dan Yuniawati, 2003 dengan judul 'Pengaruh Interaksi *TQM* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja' mendapatkan hasil 1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2) Interaksi TQM dan sistem *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3) Secara simultan semua variabel diuji berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3. Mardiyah dan Listianingsih, 2005 dengan judul 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, dan *Profit center* terhadap hubungan *TQM* dengan Kinerja Manajerial mendapatkan hasil 1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2) Interaksi TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3) Tidak ada pengaruh interaksi *Total Quality Management* dan *profit center* terhadap kinerja manajerial.
4. Elly Wijayanti, 2009 dengan judul 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Pengukuran Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik

TQM' mendapatkan hasil 1) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap penerapan TQM 2) sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap penerapan TQM 3) Secara simultan, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap penerapan TQM.

5. Suryati Putro, 2010 dengan judul 'Pengaruh *TQM* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai variabel moderasi' mendapatkan hasil 1) Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2) Interaksi TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Landasan teoritis dari penerapan diatas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan dengan model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Skripsi dan paper hikmah hasanah 2013

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap fungsi manajerial

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif

bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis Karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Angelina, 2012).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan *performance* yang meningkat (Putro, 2010). Tersziovski dan Samson (1999) dalam Putro (2010) meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Angelina (2012) dan Kumentas (2013) menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprantiningrum (2002), Narsa dan Yuniawati (2003) maupun Bekka (2007), yang menyatakan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial

Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manejerial dan sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah danListianingsih, 2005).

Penelitian (Mardiyah dan Listianingsih, 2005) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) yang menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

3. Pengaruh interaksi TQM dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) dalam Putro (2010) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *performance reward contingent insentive plans*. Ichniowski *et al.* (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young *et al.* (1988) dalam Putro (2010) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan demkian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan *(reward)* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Begitu juga penelitian Putro (2010) yang menyatakan adanya pengaruh antara interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial dimana TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (*reward)* terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UD. Usaha Baru Yogyakarta dan objek penelitian nya adalah karyawan pada UD. Usaha Baru tersebut.

3.2 Jenis Dan Sumber Data Penelitian

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data, dan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

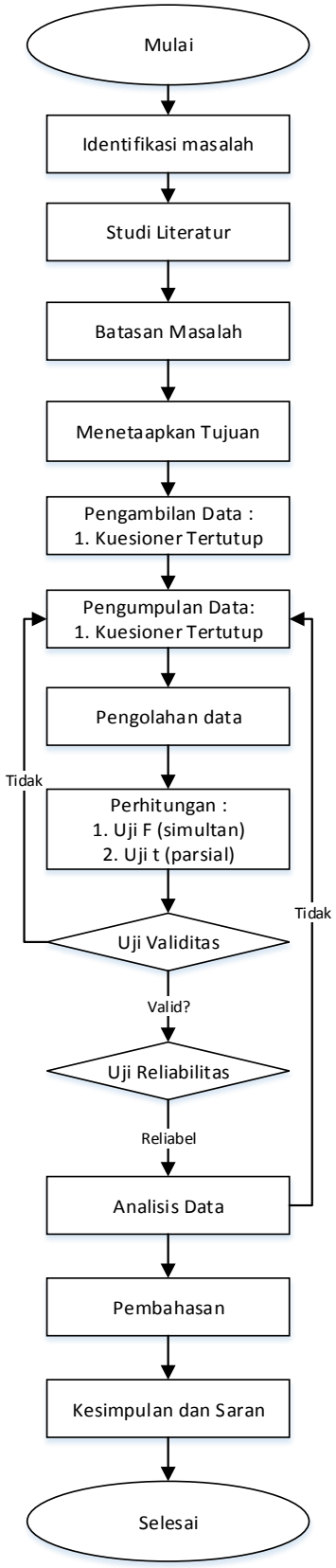
3.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), data primer secara khusus dikumpulkan oleh Peneliti untuk menjawab pertanyaan Peneliti (Sugiyono, 2005). Data primer dalam penelitian ini adalah dengan membagikan kuesioner untuk mengetahui tanggapan mengenai variabel *Total Quality Management*(X_1), Sistem pengukuran kinerja (X_2) Sistem penghargaan (X_3)terhadap Fungsi manajerial (Y)

3.2 Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari literature yang masih berkatian dengan penelitian ini, sebagai contoh penelitian sebelum penelitian ini dilakukan yang masih ada hubunganya dengan penelitian tentang pengaruh variabel *Total Quality Management*(X_1), Sistem pengukuran kinerja (X_2) Sistem penghargaan (X_3)terhadap Fungsi manajerial (Y)**.**

3.3 Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir

Penjelasan dari diagram alir diatas adalah sebagai berikut :

Dalam penulisan proposal ini terdiri dari identifikasi dan perumusan masalah, studi literatur, menentukan batasan masalah, menetapkan tujuan, pengambilan data yang berupa kuesioner tertutup, pengumpulan data, kemudian pengolahan perhitungan dan analisis data. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Identitifikasi dan perumusan masalah

   Setelah mengetahui kondisi dari karyawan UD. Usaha baru, maka dapat ditentukan topik permasalahan yang dibahas pada tugas akhir ini. Perumusan masalah pada tugas akhir ini dapat dilihat pada bab I. Perumusan masalah dilakukan untuk merumuskan permaslahan apa yang akan diamati dan dianalisa dalam penelitian ini. Perumusan masalah ini mengacu pada latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan adanya perumusan yang jelas, diharapkan tidak adanya perubahan saat melakukan penelitian.

2) Studi Literatur

   Studi literatur ini bertujuan untuk mengumpulkan segala informasi dan dasar-dasar teori penunjang baik dari buku, jurnal, ataupun referansi lainnya. Teori-teori pendukung yang digunakan sebagai pemecahan masalah antara l ain *Total Quality Management,* Sistem pengukuran kinerja, Sistem penghargaan, terhadap kinerja manajerial

3) Batasan masalah

   Tujuan dari adanya batasan masalah yaitu untuk menghindari luasnya bidang pembahasan serta mengarahkan ke pemecahan masalah. Batasan masalah dapat dilihat di bab I.

4) Menetapkan tujuan

   Menetapkan tujuan ini dimaksudkan untuk memberi masukan atau rekomendasi bagi pihak UD. Usaha Baru, sehingga penerapannya dapat berguna bagi perusahaan tersebut. Langkah ini dilakukan untuk menentukan tujuan apa yang ingin dicapai dalam penelitian. Penentuan tujuan penelitian ini berfungsi untuk memberikan arahan dalam pelaksanaan penelitian secara keseluruhan. Dengan demikian penelitian akan lebih terarah pada kerangka yang telah dibuat sehingga tujuan dari penelitian ini benar-benar tercapai.

5) Pengambilan data

Dalam penelitian ini pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner tertutup yang dibagikan pada karyawan UD. Usaha Baru sesuai dengna jumlah yang telah di tentukan.

6) Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan merekap semua jawaban responden pada kuesioner yang telah disebar kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

7) Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah data terkumpul, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa kuat dan akurat suatu alat ukur melakukan fungsi alat ukurnya. Dalam hal ini bila validitas suatu variabel semakin tinggi, maka uji tersebut semakin mengenai sasarannya dan menunjukan apa yang harus ditunjukannya. Sedangkan uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukan sejauhmana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Dalam hal ini keandalan dapat diartikan meski variabel-variabel dalam kuesioner ditanyakan pada beberapa responden yang berbeda, maka hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk variabel tersebut. Dengan demikian uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama.

8) Analisis Data

Selanjutnya dilakukan analisis data mengenai *Total Quality Management,* Sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap Fungsi manajerial.

9) Pembahasan

Dalam melakukan pembahasan yang menjadi bahan pertimbangan adalah pengaruh *Total Quality Management,* sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap fungsi manajerial.

10) Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil yang telah didapatkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk menjawab dari rumusan masalah yang telah dibuat. Selain itu, pada tahap ini juga memberikan

rekomendasi kepada perusahaan yang bersangkutan dan kepada calon Peneliti selanjutnya.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data yang lebih terperinci maka dilakukan beberapa proses pengumpulan data yaitu :

1. Kuesioner

   Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dikumpulkan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2005). Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden dengan jenis kuesioner tertutup dan menggunakan *skala Likert*. Data yang diperoleh dengan cara meminta pendapat dari objek penelitian secara langsung. Skala yang digunakan pada kuisioner yaitu Likert 1 sampai 5

2. Studio Kepustakaan

   Data atau infromasi yang bersumber dari buku, artikel, jurnal , makalan dan lain sebagainya yang membahas obyek bahasan sama

3.4 Pengolahan data

3.5.1 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang akan diteleiti yaitu skala interval. Skala interval adalah ukuran yang tidak semata-mata menunujukan *ranking* obyek penelitian berdasarkan suatu atribut, tetapi juga memberikan informasi tentang jarak perbedaan (*interval*) antara tingkatan obyek yang satu dengan tingkatan obyek yang lain (Sugiyono, 2005). Untuk mengukur tanggapan atau sikap responden tersebut, maka Peneliti menggunakan *skala Likert*. Dalam *skala Likert* (Cooper dan Emory, 1996) umumnya berisi lima bagian skala terhadap pernyataan-pernyataan (*statements*) yang diajukan oleh Peneliti dalam kuesioner. Adapun skor tiap jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif seperti pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Skala Pengukuran Variabel

Keterangan	Kode	Nilai
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Cukup Setuju	CS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

$$\text{Interval} = \frac{Nilai\ Maksimal - NIlai\ Minimal}{\text{Kelas Interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Tabel 3.2 Pengukuran Persepsi Responden dengan Skala Interval

Interval	Interpretasi
1,00 – 1,79	Fungsi Sistem manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja ,dan Sistem Penghargaan Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Fungsi Sistem manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja ,dan Sistem Penghargaan Rendah
2,60 – 3,39	Fungsi Sistem manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja ,dan Sistem Penghargaan Sedang.
3,40 – 4,39	Fungsi Sistem manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja ,dan Sistem Penghargaan Tinggi
4,40 – 5,00	Fungsi Sistem manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja ,dan Sistem Penghargaan Sangat Tinggi

3.5.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid 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).

$$r_{xy} = \frac{\text{n}\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}) \quad \text{..... (3.2)}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien validitas butir pertanyaan yang dicari

n = Banyaknya koresponden

X = Skor total yang diperoleh dari seluruh item

Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh item

$\sum X$ = Jumlah Skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah Skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat masing-masing Y

3.5.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan ukuran kestabilan dan konsistensi dari konsep ukuran *instrument* atau alat ukur (Hair, *et. al*., 1998) sehingga nilai yang diukur tidak berubah dalam nilai tertentu. Data yang reliabel dalam instrumen penelitian berarti data tersebut dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan mengunakan pendekatan reliabilitas konsistensi internal. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi di antara butir-butir pernyataan dalam suatu instrumen.

Berdasarkan Hair, et.al., (1998), untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal Peneliti dapat menggunakan teknik *Cronbach Alpha*, maka dalam penelitian ini pengujian reliabilitas *instrument* dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* sama dengan atau lebih dari lebih besar dari 0.6 (Hair, *et. al*., 1998). Rumusnya dapat dilihat sebagai berikut:

$$\text{R}_{cronbach\ alpha} = \frac{N}{N-1}\left[1 - \frac{JKx}{JKy}\right] \text{.....(3.3)}$$

Keterangan :

N = Jumlah butir pertanyaan

JK_X = Jumlah kuadrat skor butir

JK_Y = Jumlah kuadrat total skor faktor

Metode *Alpha Cronbach* adalah suatu cara membandingkan nilai koefisien r terhadap skala *alpha cronbach* dimana skalanya 0-1. Jika skala itu dikelompokkan ke dalam 5 kelas dengan range yang sama, maka ukuran *alpha cronbach* dapat diimplementasikan sebagai berikut :

1. Nilai *alpha cronbach* 0.00 sampai dengan 0.20 berarti kurang reliabel.
2. Nilai *alpha cronbach* 0.21 sampai dengan 0.40 berarti kurang reliabel.
3. Nilai *alpha cronbach* 0.42 sampai dengan 0.60 berarti cukup reliabel.
4. Nilai *alpha cronbach* 0.61 sampai dengan 0.80 berarti reliabel.
5. Nilai *alpha cronbach* 0.81 sampai dengan 1.00 berarti sangat reliabel.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisa Kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Analisis statistic deskriptif adalah yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didudukung oleh teori dan data yang telah di tabulasi kemudian di ikhtisarkan. Analisis ini digunakan untuk memperkuat analisis kuantitatif dengan mengintepretasikan hasil-hasil yang diperoleh dari analisis kuantitatif (Sugiyono, 2005)

Metode analisis kuantitatif yaitu metode analisis yang menggunakan bantuan statistik dalam memecahkan masalah. Penelitian ini menggunakan analisis *Regresi Linier Berganda*. Model ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh *Total Quality Management* (X_1), Sistem pengukuran kinerja (X_2), dan Sistem penghargaan (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Adapun persamaan regresi untuk mencari n prediktor menurut Sugiyono (2005) adalah sebagai berikut:

$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_2 X_3 ..... b_n X_n + e$ ..... (3.4)

Keterangan :

Y : Kinerja Manajerial

a : Konstanta (*Intercept)*

$b_{1,2,3}$: Koefisien Regresi (*Slope)*

X_1 : *Total Quality Management*

X_2 : Sistem Pengukuran Kinerja

X_3 : Sistem Penghargaan

3.6.1 Uji bersama-sama (Uji *F*)

Uji *F* dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan (Sugiyono, 2005). Untuk pengujian *F* ini, digunakan hipotesa sebagai berikut:

1. H_o: $b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
2. H_a: $b1 \neq b2 \neq 0$, artinya variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Pengujian uji *F* dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} (Fh) dengan F_{tabel} (Ft) pada derajat signifikan 95% ($\alpha = 0.05$). Apabila hasil perhitungan menunjukkan:

1. Jika $p > 0.05$, maka H_o diterima dan H_a ditolak, artinya variabel-variabel bebas yang terdiri dari *Total Quality Management* (X_1) Sistem pengukuran kinerja (X_2) dan Sistem Penghargaan (X_3) tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial (Y).
2. Jika $p < 0.05$, maka H_o ditolak dan H_a diterima, artinya variabel-variabel bebas yang terdiri dari *Total Quality Management* (X_1) Sistem pengukuran kinerja (X_2) dan Sistem Penghargaan (X_3) tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial (Y).
3.

Nilai F_{hitung} dapat diperoleh dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \quad \text{.....(3.5)}$$

Keterangan :

Fh = Nilai F_{hitung}

R^2 = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen bebas

n = Jumlah anggota sampel

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ganda (R^2). Formulasinya (Algifari, 2000) sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(Y-\hat{Y})^2}{\sum(Y-\overline{Y})^2} \quad \text{..... (3.6)}$$

Keterangan :

R^2 = besarnya koefisien determinasi

Y = nilai variabel Y

$\overline{Y}$ = nilai rata-rata variabel Y

$\sum$ = notasi jumlah

$\hat{Y}$= nilai taksiran variabel Y

Jika R^2 diperoleh dari perhitungan semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas semakin kuat menerangkanvariansi variabel terikat. Sebaliknya jika semakin kecil atau mendekati nol, maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel bebas semakin kecil untuk menerangkan variansi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada diantara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

3.6.2 Uji *t* (Parsial)

Uji *t* berfungsi untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial (individual) mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji *t* digunakan untuk membuktikan hipotesis, apakah variabel *Total Quality Management* , Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan berpengaruh secara parsial (individual) terhadap Kinerja Manajerial

3.6.2.1 Menyusun Hipotesis Nihil dan Alternatif

1. H_o : $b_1 = b_2 = 0$ artinya tidak ada pengaruh secara signifikan secara parsial antara variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) terhadap variabel terikat (Y).
2. H_a : $b_1 \neq b_2 \neq 0$ artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel bebas (X_1, X_2, dan X_3) terhadap variabel terikat (Y).

3.6.2.2 Menghitung t_{hitung} dengan persamaan

Menghitung t_{hitung} dengan persamaan sebagai berikut

$$t_{hitung} = \frac{bi}{\text{Sbi}} \quad \text{..... (3.7)}$$

Keterangan :

bi = koefisen variabel

Sbi = standar error koefisien variabel

3.6.2.3 Menghitung tingkat probabilitas pada t_{hitung}

Jika tingkat *probabilitas* < 5%, maka H_o ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas (X_1 X_2 dan X_3) terhadap variabel terikat (Y).

Jika tingkat *probabilitas* > 5%, maka H_o diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas (X_1 X_2 dan X_3) terhadap variabel terikat (Y).

3.6.2.4 Koefisien Beta

Selanjutnya cari koefisien beta (β) dari masing-masing variabel bebas. Hal tersebut berguna untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel bebas secara mandiri terhadap variabel terikat. Semakin besar koefisien beta (β) suatu variabel bebas, menunjukan semakin dominan variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS DATA

4.1 Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilalukan untuk memperoleh item-item pertanyaan yang valid dan kekonsistenan jawaban yang diberikan oleh responden. Uji validitas dan reliabilita dilakukan sebelum dilakukan penelitian keseluruhan, pengujian ini dilakukan kepada 30 responden. Instrument pertanyaan yang valid dan reliable merupakan syarat untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel. Hasil pengujian ini adalah sebagai berikut:

4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui alat ukur yang digunakan tepat atau tidak untuk mengukur sebuah variabel yang akan diukur (Sugiyono, 2002). Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5% dengan nilai r tabel untuk 30 responden adalah 0,361. Item pertanyaan dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari pada r tabel (r hitung > r tabel), sedangkan jika r hitung lebih kecil dari r tabel (r hitung < r tabel) maka item pertanyaan dikatakan tidak valid. Hasil uji validitas setiap variabel yaitu:

a. Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Hasil uji validitas untuk variabel kinerja manajerial dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,537	0,361	Valid
2	0,549	0,361	Valid
3	0,719	0,361	Valid
4	0,655	0,361	Valid
5	0,617	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

b. Variabel *Total Quality Management* (X_1)

Hasil uji validitas untuk variabel *total quality management* dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Hasil Uji *Total Quality Management*

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,479	0,361	Valid
2	0,615	0,361	Valid
3	0,559	0,361	Valid
4	0,477	0,361	Valid
5	0,680	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

c. Variabel Sistem Pengukuran Kerja (X_2)

Hasil uji validitas untuk variabel sistem pengukuran kerja dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kerja

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,514	0,361	Valid
2	0,522	0,361	Valid
3	0,564	0,361	Valid
4	0,645	0,361	Valid
5	0,477	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

d. Variabel Sistem Penghargaan (X_3)

Hasil uji validitas untuk variabel sistem penghargaan dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,531	0,361	Valid
2	0,583	0,361	Valid
3	0,492	0,361	Valid
4	0,558	0,361	Valid
5	0,630	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.1 – 4.4 menunjukkan hasil validitas tiap item pertanyaan pada variabel kinerja manajerial, *total quality management*, sistem pengukuran kerja, dan sistem penghargaan mempunyai koefiien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (r tabel = 0,361), maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk pengambilan data.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan item pertanyaan yang memiliki konsistensi dan kemantapan sehingga item pertanyaan dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Kristanti, dkk. 2015). Setiap variabel adapat dikatan reliable atau tidak dengan melihat nilai Alpha Cronbach's sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Alpha Cronbach's*	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,732	Reliabel
Total Quality Management	0,723	Reliabel
Sistem Pengukuran Kerja	0,751	Reliabel
Sistem Penghargaan	0,713	Reliabel

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.4 merupakan hasil uji validitas menggunakan Aplha Cronbach's 3pada setiap variabel penelitian yang digunakan. Nilai reliabilitas masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Hasil tersebut menjelaskan bahwa item pertanyaan pada variabel kinerja manajerial, *total quality management*, sistem pengukuran kerja, dan sistem penghargaan pada penelitian ini adalah reliabel dan dapat digunakan untuk pengambilan data.

4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di UD. Usaha Baru. Jumlah karyawan di UD tersebut adalah 53 orang yang kemudian di jadikan responden dalam penelitian ini. Jumlah yang dibagikan kepada seluruh karyawan adalah 53 kuesioner, 48 atau 90,56% kuesioner yag kembali dan 5 atau 9,4% kuesioner tidak kembali. Dari 48 kuesioner tersebut diperoleh karakteristik respondenya sebagai berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik responden

Keterangan		Jumlah	Persentase
Usia	< 30 Tahun	12	25,00%
	30 – 45 Tahun	27	56,25%
	> 45 Tahun	9	18,75%
Jenis Kelamin	Laki-laki	35	72,92%
	Perempuan	13	27,08%
Lama Bekerja	< 5 Tahun	19	39,58%
	5–10 Tahun	7	14,58%
	10-20 Tahun	15	31,25%
	> 20 Tahun	7	14,58%

Sumber: *Hasil olah data primer dengan SPSS*

a. Karakteristik responden berdasarkan usia

Dari Tabel 4.6 diperoleh informasi bahwa jumlah karyawan UD. Usaha Baru yang menjadi responden dalam penelitian ini didominasi dengan karyawan yang berusia antara 30 – 45 tahun dengan jumlah 27 orang atau 56,25%. Responden dengan usia dibawah 30 tahun sebanyak 12 orang atau 25,00%, sedangkan responden dengan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 9 orang atau 18,75%. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah berdiri sejak 35 tahun yang lalu tepatnya pada tahun 1985 oleh karena itu pekerja di dominasi oleh usia antara 30 – 45 Tahun yang mana itu merupakan yang sudah bertahan sejak 10-20 tahunan sejak perusahaan berdiri.

b. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa karyawan UD. Usaha Baru yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki dari pada perempuan. Jumlah responden laki-laki sebanyak 35 orang atau 72,92%, sedangkan responden perempuan sebanyak 13 orang atau 27,08%. Hal ini disebabkan karena dalam melakukan pekerjaan sebagian besar membutuhkan ketahanan dan kekuatan fisik.

c. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Pada Tabel 4.6 diketahui bahwa jumlah karyawan UD. Usaha Baru yang menjadi responden dalam penelitian ini didominasi dengan karyawan yang lama bekerjanya dibawah 5 tahun yaitu sebaynyak 19 orang atau 39,58%. Responden yang telah bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 7 orang atau 14,58%, responden yang sudah bekerja selama 10-20 tahun sebanyak 15 orang atau 31,25%, sedangkan responden yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 7 orang atau 14,58%.

Hal ini disebabka karena perusahaan mengalami perkembangan yang lumayan drastis dalam jangka waktu 5 tahun terakhir sehingga membutuhkan tambahan karyawan pada jangka waktu tersebut.

4.3 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan baik jika model tersebut memenuhi beberapa uji asumsi klasik yang ada dalam metode regresi berganda. Uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinieritas, autokorelasi, homoskedastisitas, dan normalitas residual. Hasil masing-masing uji asumsi klasik sebagai berikut:

4.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan suatu uji yang digunakan untuk melihat apakah dalam regresi terjadi korelasi antar variabel independen. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan nilai VIF(*variance inflaction factor).* Jika nilai tolerance lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas pada model regresi yang didapatkan dalam penelitian dan sebaliknya (Ghazali, 2011). Hasil uji multikolinierias dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas

Koefisien	*Tolerance*	VIF
Total Quality Management	0,600	1,665
Sistem Pengukuran Kerja	0,663	1,508
Sistem Penghargaan	0,711	1,406

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi dalam penelitian ini. Hal ini terlihat dari nilai tolerance sebesar 0,600 dan nilai VIF sebesar 1,665 pada variabel *total quality management*. Variabel sistem

pengukuran kerja mempunyai nilai tolerance sebesar 0,663 dan nilai VIF sebesar 1,508. Sedangkan variabel sistem penghargaan mempunyai nilai tolerance sebesar 0,711 dan nilai VIF sebesar 1,406. Seluruh nilai tolerance setiap variabel independen dalam penelitian ini lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari permasalahan multikolinieritas.

4.3.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar residual periode t dengan residual periode sebelumnya (Ghazali, 2011). Autokorelasi dilihat dari nilai durbin watson, jika nilai $du < d < 4 - du$ maka tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi, dimana du adalah batas atas nilai tabel durbin watson. Hasil uji autokorelasi ditampilkan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Autokorelasi

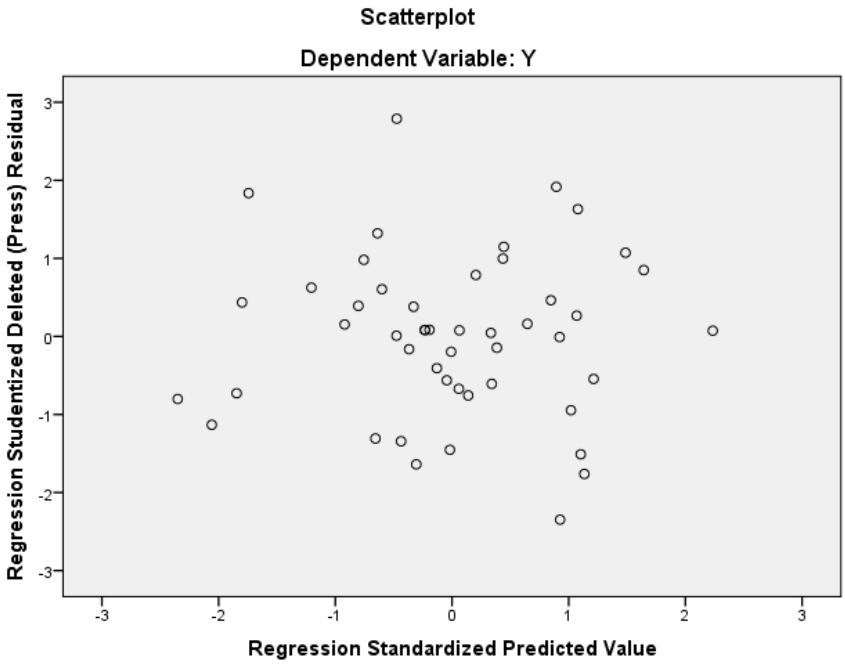
	Nilai
Durbin Watson	1,991

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.8 merupakan hasil pengujian autokorelasi dan diperoleh nilai durbin watson sebesar 1,991. Sedangkan nilai durbin watson tabel dengan tingkat signifikansi 5% dan jumlah variabel independen ada 3, maka diperoleh nilai du sebesar 1,6708. Dari hasil durbin watson hitung dan durbin watson tabel diketahui bahwa nilai durbin watson hitung sebesar 1,991 lebih besar dari du (1,6708) dan lebih kecil dari nilai $4 - du$ (2,3292). Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi autokorelasi pada model regresi dalam penelitian ini.

4.3.3 Uji Homoskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghazali, 2011). Model regresi yang baik adalah model regresi yang mengandung homoskedastisitas. Salah satu cara untuk pengujian ini yaitu dengan melihat grafik antara ZPRED dengan residualnya SRESID. Grafik tersebut dituntukkan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Hasil Uji Homoskedastisitas

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa titik-tik menyebar secara acak baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. hal terebut menunjukkan bahwa terjadi homoskedastisitas pada model regresi pada penelitian ini, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi yang diperoleh layak digunakan untuk memprediksikan kinerja manajerial berdasarkan total quality management, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan.

4.3.4 Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual digunakan untuk menguji kernomalan residual dari model yang didapatkan dalam penelitian. Uji normalitas menggunakan nilai dari pengujian Kolmogorov-smirnov. Residual dikatakan normal jika nilai probabilitas (p-value) dalam uji kolmogorov-smirnov lebih dari tingkat signikfikansi 5%. Hasil pengujian ini ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas Residual

	Nilai
Kolmogorov-smirnov	0,080
p-value	0,200

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa uji normalitas residual dengan Kolmogorov-smirnov memperoleh nilai p-value sebesar 0,200, dimana nilai tersebut lebih besar dari

pada tingkat signifikansi 5%. Hal tersebut menunjukan bahwa residual dari model regresi yang diperoleh pada penelitian ini adalah normal, sehingga model yang diperoleh layak digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan.

4.4 Uji Regresi Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (*total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan) terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Beberapa tahapan dalam analisis ini adalah:

4.4.1 Uji Simultan

Uji simultan digunakan untuk melihat pengaruh seluruh variabel independen (*total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan) secara bersamaan terhadap variabel dependen (kinerja manajerial). Hiptesis dalam uji ini adalah:

H_o: $b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel independen (*total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

H_a: $b1 \neq b2 \neq 0$, artinya variabel independen (*total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

Tabel 4.10 Hasil Uji Simultan

	Nilai
Uji F	24,234
p-value	0,000

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 4.10 menjelaskan bahwa uji simultan dengan uji F memperoleh nilai p-value sebesar 0,000, dimana nilai tersebut lebih kecil dari pada tingkat signifikansi 5% maka Ho ditolak. Hal tersebut menunjukan bahwa secara bersama-sama variabel independen (*total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan) berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

4.4.2 Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Ada tiga variabel independen dalam penelitian ini maka ada tiga pengujian dalam uji parsial ini. Hasil uji parsial dan penjelasan masing-masing pengujian dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial

Variabel	P-value	Keterangan
Total quality management (X_1)	0,001	Signifikan
Sistem Pengukuran Kerja (X_2)	0,029	Signifikan
Sistem Penghargaan (X_3)	0,016	Signifikan

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

1. Pengaruh variabel *total quality management* (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y)

Hipotesis pengujian ini adalah:

H_o: variabel *total quality management* (X_1) secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

H_a: variabel *total quality management* (X_1) secara individu berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

Hasil uji parsial pada Tabel 4.11 menjelaskan bahwa variabel *total quality management* (TQM) mempunyai nilai p-value sebesar 0,001 dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil nilai p-value (0,001) lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05), maka Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel *total quality management* secara individu berpengaruh terhadap kinerja manjerial. Hal ini menjelaskan bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain jika penerapan TQM meningkat satu satuan maka kinerja manjerial juga meningkat satu satuan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003) dan Bekka (2007), yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Akan tetapi hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Angelina (2012), dan Mintje (2013) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh variabel sistem pengukuran kerja ($X_{2)}$ terhadap kinerja manajerial (Y)

Hipotesis pengujian ini adalah:

H_o: variabel sistem pengukuran kerja (X_2) secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

H_a: variabel sistem pengukuran kerja (X_2) secara individu berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

Hasil uji parsial pada Tabel 4.11 menjelaskan bahwa variabel total sistem pengukuran kerja (X_2) mempunyai nilai p-value sebesar 0,029 dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil nilai p-value (0,029) lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05), maka Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel sistem pengukuran kerja secara individu berpengaruh terhadap kinerja manjerial. Hal ini menjelaskan bahwa sistem pengukuran kerja mempunyai pengaruh langsung yang terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain jika sistem pengukuran kerja meningkat satu satuan maka kinerja manjerial juga meningkat satu satuan.

3. Pengaruh variabel sistem penghargaan (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y)

Hipotesis pengujian ini adalah:

H_o: variabel sistem penghargaan (X_3) secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

H_a: variabel sistem penghargaan (X_3) secara individu berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial (Y)

Hasil uji parsial pada Tabel 4.11 menjelaskan bahwa variabel total sistem penghargaan (X_3) mempunyai nilai p-value sebesar 0,016 dengan tingkat signifikansi 5% (0,05). Hasil nilai p-value (0,016) lebih kecil dari tingkat signifikansi (0,05), maka Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel sistem penghargaan secara individu berpengaruh terhadap kinerja manjerial. Hal ini menjelaskan bahwa sistem penghargaan mempunyai pengaruh langsung yang terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain jika sistem penghargaan meningkat satu satuan maka kinerja manjerial juga meningkat satu satuan.

4.4.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variansi variabel independen terhadap variabel dependen. *Output* koefisien deerminasi terdiri dari R, R-square, dan Adjusted R Square seperti berikut:

Tabel 4.12 Koefisien Determinasi

R	R-Square	Adjusted R-Square
0,789	0,623	0,597

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Model regresi yang diperoleh dalam penelitian ini mempunyai nilai korelasi (R) sebesar 0,789 atau 78,9% dan R-square sebesar 0,623 atau 62,3%. Nilai adjusted R-square merupakan nilai korelasi yang telah distandarisasikan yaitu sebesar 0,597 atau 59,7% yang berarti 59,7% variansi variabel kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variansi ketiga variabel independen yaitu TQM, sistem pengukuran kerja dan sistem penghargaan, sisanya 40,3% variansi kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

BAB V

PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dari masing – masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

No.Item	r hitung	r table	Keterangan
1	0,537	0,361	Valid
2	0,549	0,361	Valid
3	0,719	0,361	Valid
4	0,655	0,361	Valid
5	0,617	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 5.2 Hasil Uji Vailiditas *Total Quality Management* (X_1)

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,479	0,361	Valid
2	0,615	0,361	Valid
3	0,559	0,361	Valid
4	0,477	0,361	Valid
5	0,680	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kerja (X_2)

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,514	0,361	Valid
2	0,522	0,361	Valid
3	0,564	0,361	Valid
4	0,645	0,361	Valid
5	0,477	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan (X_3)

No.Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,531	0,361	Valid
2	0,583	0,361	Valid
3	0,492	0,361	Valid
4	0,558	0,361	Valid
5	0,630	0,361	Valid

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Dari hasil uji validitas tabel 5.1 – 5.4 menunjukkan hasil validitas tiap item pertanyaan pada tiap- tiap variabel yaitu kinerja manajerial, *total quality management*, sistem pengukuran kerja, dan sistem penghargaan mempunyai koefiien korelasi (r hitung) lebih besar dari r tabel (r tabel = 0,361), maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan dapat digunakan untuk pengambilan data dan tidak periu mengulang membuat pertanyaan lagi.

Tabel 5.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Alpha Cronbach's*	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,732	Reliabel
Total Quality Management	0,723	Reliabel
Sistem Pengukuran Kerja	0,751	Reliabel
Sistem Penghargaan	0,713	Reliabel

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Dari hasil uji reliablitas yang dilakukan atas masing-masing variabel didapatkan nilai sesuai dengan tabel diatas. Dengan begitu dapat di simpulkan bahwa pertanyaan yang diajukan reliabel atau konsisten.

Tabel 5.6 Hasil Uji Multikolinieritas

Koefisien	*Tolerance*	VIF
Total Quality Management	0,600	1,665
Sistem Pengukuran Kerja	0,663	1,508
Sistem Penghargaan	0,711	1,406

Sumber: Hasil olah data primer dengan SPSS

Dalam hasil uji multikolinieritas diatas dapat dinyatakan tidak terjadi mulikolinieritas. Hal ini terlihat dari nilai tolerance sebesar 0,600 dan nilai VIF sebesar 1,665 pada variabel *total quality management*. Variabel sistem pengukuran kerja mempunyai nilai tolerance sebesar 0,663 dan nilai VIF sebesar 1,508. Sedangkan variabel sistem penghargaan mempunyai nilai tolerance sebesar 0,711 dan nilai VIF sebesar 1,406. Seluruh nilai tolerance setiap variabel independen dalam penelitian ini lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari permasalahan multikolinieritas.

Hasil uji bersama-sama ditemukan adanya pengaruh yang positif dan siginifikan terhadap kinerja manajerial UD. Usaha Baru Yogyakarta dengan determinasi sebesar 0,597 yang berarti bahwa 59,7% variasi pada variabel Kinerja Manajerial mampu diterangkan oleh ke tiga variabel yaitu *Total quality management,* Sistem penghargaan, dan sistem pengukuran kinerja secara serempak. Artinya semakin tinggi pengukuran terhadap kinerja manajerial terhadap *total quality management,* sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja karyawan UD. Usaha Baru, sebaliknya semakin rendah pengukuran *Total quality management,* Sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja semakin rendah pula kinerja manajerial.

Secara parsial, ditemukan bahwa variabel menjelaskan bahwa variabel *total quality management* (TQM), dengan tingkat signifikasnsi 5%(0.05) *total quality management* mempunyai nilai p-value < tingkat siginifikasi yaitu sebesar 0,001 dengan yang berarti variabel *total quality management* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial hal tersebut mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Yuniawati (2003) dan Bekka (2007) yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan interaksi antara *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja memiliki nilai p-value sebesar 0,029 yang mana hal tersebut menunjukan bahwa p-value dari interaksi *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja lebih kecil

dari pada tingkat signifikansi yang sebesar 5%(0.05) yang berarti bahwa interaksi antara *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Elly Wijayanti (2009) yang menyatakan bahwa interaksi TQM terhadap sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Untuk interaksi *total quality management* dan sistem penghargaan sendiri memiliki nilai p-value sebesar 0,016 yang mana hal tersebut bahwa p-value dari interaksi *total quality management* dan sistem penghargaan lebih kecil dari pada tingkat signifikansi yang sebesar 5% (0.05) yang berarti bahwa interaksi antara *total quality management* dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan *(reward)* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Mardiyah dan Listianingsih (2005) juga menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Total Quality Management (*TQM*) merupakan salah satu metode yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan melalui peningkatan kualitas, eliminasi pemborosan, pengembangan keterampilan dan pengurangan biaya produksi. Dari hasil penelitian terkait pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial suatu perusahaan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji bersama TQM, sistem pengukuran kerja, dan sistem penghargaan mendapatkan hasil 0.597 yang berarti bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial di UD. Usaha Baru.
2. Dari hasil uji parsial TQM mendapatkan nilai 0,001 dengan tingkat signifikansi 5% (0.05) maka Ho ditolak yang berarti TQM secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial di UD. Usaha Baru.
3. Dari hasil uji parsial Sistem pengukuran kinerja mendapatkan nilai 0,029 dengan tingkat signifikansi 5% (0.05) maka Ho ditolak yang berarti sistem pengukuran kinerja secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial di UD. Usaha Baru.
4. Dari hasil uji parsial Sistem penghargaan mendapatkan nilai 0,016 dengan tingkat signifikansi 5% (0.05) maka Ho ditolak yang berarti sistem penghargaan secara parsial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial di UD. Usaha Baru.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat lebih sering melakukan pengukuran kinerja.
2. Perusahaan diharapkan dapat mempersering memberikan sebuah *reward* atau penghargaan kepada karyawan
3. Perusahaan diharapkan dapat terus memperbaiki proses bisnis internal perusahaan yang akan berdampak kepada pelanggan juga.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan pada penelitian berikutnya pada perusahaan Unit dagang yang lainnya
2. Diharapkan dapat menambah jumlah sampel sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih representatif.
3. Instrumen penelitian dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan dan kondisi dari penelitian yang akan datang.