

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT SISTEM  
PENGUKURAN KINERJA SISTEM PENGHARGAAN MOTIVASI DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Empiris Pada Perhotelan Di Pekanbaru)**

**Oleh :**

**Rosfariana Marbun**

**Pembimbing : Vince dan Alfiati**

*Faculty of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia*

*Email : [marbunresti@yahoo.co.id](mailto:marbunresti@yahoo.co.id)*

*The Effect Total Quality Management System Performance Measurement System  
Reward System Motivation And Organizational Commitment  
On Managerial Performance  
(Empirical Study On Hotel In Pekanbaru)*

**ABSTRACT**

*The purpose of this research was to analyze the effect of total quality management, performance measurement system, system of rewards, motivation and organizational commitment to managerial performance partially or simultaneously. This research was conducted in the hospitality pekanbaru by respondents as many as 150 managers. Data collected through a survey using questionnaires. Questionnaires distributed directly to the manager any hospitality at pekanbaru 150 questionnaires. Spreading was done on August 20, 2016 until August 23, 2016. The questionnaire back as much 79. Metode statistics used to test the hypothesis in this research is multiple linear regression. The result of this study indicate that the total quality management system, performance measurement systems, reward systems and motivation had a significant effect on managerial performance. However to the organization's commitment doesn't have significant effect on the managerial performance. there are still many limitatiois and short comings the effect of independent variables on the dependent variable can only explain by 81%, hence more independent variable are needed. Based on these results, further research are expected to use more independent variables such as leadership style, balanced scorecard, organizational culture and others.*

*Keywords : Management, Performance, Motivation and Commitment*

**PENDAHULUAN**

Berlakunya Asean Free Trade Area (AFTA) pada tahun 2003, menyebabkan perusahaan disetiap Negara khususnya Asean dihadapkan pada situasi persaingan global.persaingan global ini banyak memberikan pilihan kepada

konsumen, dimana mereka semakin sadar akan biaya (cost conscios) dan sadar nilai (value conscios) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi.Khususnya juga perhotelan merupakan salah satu sektor usahayang mendukung

berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu Negara. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan value bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas sehingga perusahaan juga memperoleh value.

Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya. Oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya. Untuk bisa mendapatkan produk dan jasa yang memiliki kualitas mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Menurut Nasution (dalam Sutanto, 2000) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu, anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan,

investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi.

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menurut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja manajerial meliputi teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kompetensi. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Disamping melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya manusianya, perusahaan juga dituntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan. Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global (Tjiptono dan Diana, 2001:64).

Menurut Gasperz (2001:4), Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern dan praktik

manajemen kualitas terpadu di berbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan untuk memenangkan kompetisi dalam pasar global. Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global (Nasution dalam Sutanto, 2000:1).

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.

Pada awalnya, konsep perkembangan mutu terpadu pada mulanya sebagai suatu sistem perkembangan di Amerika Serikat. Sebuah konsep tentang mutu di prakasai oleh F.W. Taylor. Seorang insinyur yang mengembangkan satu seri konsep yang merupakan dasar dari pembagian kerja (division of work). Analisis dengan pendekatan gerak dan waktu (time and motion study) untuk pekerjaan manual. Beliau memperoleh gelar "Bapak Manajemen Ilmiah" (The

Father of Scientific Management). Dalam bukunya tersebut Taylor menjelaskan 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 bagiannya 3) Bonus dan intensif wajar diberikan kepada yang berprestasi maksimal 4) Penalti yang merupakan kerugian bagi pekerjaan yang tidak mencapai sasaran yang telah ditentukan (personal loss). Dalam hal ini, Taylor memisahkan perencanaan dari perbaikan kerja. Dengan demikian, dia memisahkan pekerjaan dari tanggung jawab untuk memperbaiki kinerja (Natalia, 2013).

Setelah penerapan tentang konsep mutu terpadu muncul, maka lahirlah sebuah ide akan pengembangan untuk meningkatkan mutu secara total (keseluruhan). Konsep ini dikenal dengan total quality management. TQM bermula di Amerika Serikat (AS) selama perang dunia ke 2 (dua), ketika ahli statistik AS, Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik guna memperbaiki kualitas produksi. Setelah perang, teorinya banyak diremehkan oleh perusahaan Amerika. Kemudian Deming pergi ke Jepang, dimana dia mengajarkan pemimpin bisnis top pada Statistical Quality Control bahwa mereka dapat membangun negaranya jika mengikuti nasehatnya. Meskipun banyak dari ide tersebut berawal di Amerika Serikat, namun sebagian besar perusahaan Jepang yang mengimplementasikan dan memperbaikinya dari tahun 1950 an. Seperti halnya pendekatan kualitas

teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis juga termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dalam rangka memecahkan persoalan.

Cara yang telah banyak yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan produk dan jasa adalah Total Quality Management (TQM), yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa manusia, proses dan lingkungannya yang dibangun berdasarkan konsep kualitas teamwork, produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif, diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa.

Sistem TQM ditentukan oleh CEO/ pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (boardroom) dan bukannya tingkat lantai

kerja (floor) karyawan. Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan TQM secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para CEO beserta seluruh eselon manajemen puncak, kemudian menyusul semua tingkat manajemen madya dan manajemen operasional.

Pada hakikatnya, TQM adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi pelayanan jasa. Implikasi pengertian dasar ini ialah bahwa organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa dipandang sebagai industri jasa. Artinya, ada pelanggan-pelanggan yang harus dilayani dengan kadar yang bermutu. Definisi mutu dalam perusahaan jasa berpusat pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dianggap buruk mengacu pada pengertian tersebut maka konsep kualitas jasa adalah suatu daya tanggap dan realitas dari jasa yang diharapkan pelanggan terhadap jasa yang diberikan perusahaan. Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir

pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti bahwa kualitas yang baik bukanlah berdasarkan persepsi penyediaan jasa, melainkan berdasarkan persepsi pelanggan. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja.

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. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Narsa dan Yuniawati, 2003:19).

Di dalam organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering

suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Sistem penghargaan (reward) penting diterapkan di perusahaan agar memotivasi para karyawannya karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2003:19).

Apabila harapan para karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka para karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

Sistem reward atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja

manajerial apabila mereka merasabawha kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai. Kompensasi yang diterima dapat berupa finansial yaitu bentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk non finansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Selain sistem reward yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu sistem akuntansi manajemen yang memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang akan dilakukan oleh manajemen dibawahnya. Hal ini didukung oleh teori motivasi yang menganggap bahwa kebutuhan orang bergantung pada apa yang mereka miliki. Dalam pengertian kebutuhan yang telah terpenuhi bukan faktor motivator. Kebutuhan manusia tersusun dalam hirarki kepentingan yaitu, fisiologis keamanan, rasa memiliki, penghargaan dan aktualisasi diri

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 2) Apakah penerapan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 3) Apakah penerapan sistem pengukuran kinerja

berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 4) Apakah penerapan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial? 5) Apakah penerapan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial, 2) Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, 3) Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, 4) Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, 5) Untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh motivasi terhadap kinerja manajerial.

## **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Manajerial**

Menurut Mulyadi dan Johny (dalam Mardiyah dan Listiyaningsih, 2005) kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. selanjutnya kinerja manajerial.

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.

### ***Total Quality Management***

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001:4). TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Nasution, 2005: 22).

Yamit (dalam Hastuti (2009:13) menegaskan, agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk 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.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Anthony et al (dalam Narsa dan Yuniawati, 2003:20) menyatakan

bahwa, "Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of the organization's other stakeholders". Artinya "Pengukuran kinerja adalah mengukur kinerja pada setiap kegiatan dalam proses (rantai nilai) dari perspektif kebutuhan pelanggan dan menjamin bahwa kinerja keseluruhan kegiatan tersebut memenuhi persyaratan organisasi stakeholder lainnya".

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Horngren and Foster (dalam Narsa dan Yuniawati, 2003:21) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
- 2) Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
- 3) Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

### **Sistem Penghargaan (*Reward*)**

Sistem penghargaan (reward) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. Menurut Simamora (2004:445)

terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

#### 1) Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.

#### 2) Insentif

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya.

Sistem reward berfungsi sebagai pemotivasi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Reward dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

#### Komitmen Organisasi

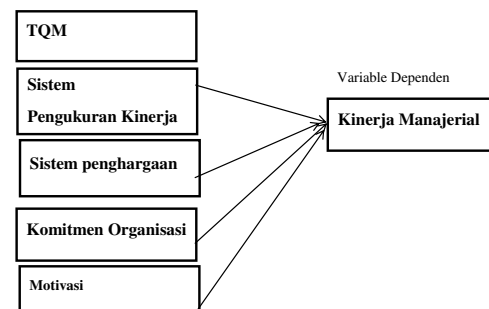
Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan sehingga anggota organisasi dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan (Luthans, 2006;249).

Komitmen organisasi menunjukkan kekuatan relative untuk berpihak dan terlibat dalam organisasi, keinginan untuk berusaha

sekuat tenaga untuk organisasi, termasuk juga keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi individu terhadap organisasi dalam hal loyalitas, indentifikasi, dan keterlibatan.

#### Hipotesis

**Gambar 1**  
**Model Kerangka Pemikiran**



**Sumber :** *Data Olahan, 2016.*

H1 : Diduga Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H2 : Diduga Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H3 : Diduga Sistem penghargaan (reward) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H4 : Diduga Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H5 : Diduga Motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti memilih populasi industry perhotelan yang ada di kota Pekanbaru. dengan kriteria hotel bintang 1 sampai 5. walaupun di kota pekanbaru banyak hotel, tapi beberapa hotel masih baru dibuka jadi belum bisa dilakukan penelitian. Jumlah sampel



yang menjadi objek penelitian ini ada 30 hotel. Responden yang digunakan adalah general manager dan manager menengah, dengan pertimbangan bahwa manager tingkat menengah mengatur dan mengendalikan dan mengelola semua kegiatan perusahaan umumnya di pegang oleh general manager.

Jenis penelitian ini adalah penelitian empiris yang menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer yang digunakan didapat dari hasil jawaban kuisisioner yang akan di bagikan kepada manajer pada hotel berbintang 1-5 yang ada di Pekanbaru.

#### **Metode Analisa data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + B1X1+ B1X2+ B3X3+ B4X4+ B4X5+ e$$

Keterangan:

- Y : Kinerja Manajerial
- B1,2,3 : Koefisien Variabel X
- X1 : TQM
- X2 : Sistem Pengukuran Kinerja
- X3 : Sistem Penghargaan
- X4 : Komitmen Organisasi
- X5 : Motivasi
- e : Error

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **a. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial diukur dengan menggunakan instrument Self rating.

##### **b. Total Quality Management**

*Total Quality Management* adalah suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya

##### **c. Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

##### **d. Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi manajer yang terdiri atas: (a) pembayaran tetap saja dan (b) pembayaran tetap ditambah variable yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer. Responden diminta untuk memilih alternative kompensasi yang berlaku: 1) Kompensasi (gaji + tunjangan) tetap saja  
b) Kompensasi tetap + reward non keuangan  
c) Kompensasi tetap + reward keuangan  
d) Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja individual  
e) ompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok.

##### **e. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah keyakinan dan dukungan terhadap nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai oleh organisasi

##### **f. Motivasi**

Motivasi kerja merupakan suatu hal yang mendorong atau menggerakkan kita untuk berperilaku dengan cara tertentu.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Analisis data dilakukan terhadap 79 set kuisisioner yang memenuhi kriteria dan layak untuk dilakukan pengolahan lebih lanjut.

**Tabel 1**  
**Analisis Statistik Deskriptif**

Model	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Y	79	22.00	35.00	28.1438	3.00378
X1					
X2	79	100.00	133.00	113.0759	7.81644
X3	79	11.00	22.00	17.1519	2.56249
X4	79	15.00	24.00	17.7722	2.05657
X5	79	25.00	40.00	30.8734	3.03555
Valid N (Listwise)	79	48.00	68.00	56.5696	5.31009

Sumber : Data Olahan, 2016.

### Uji Validitas Data

Kinerja manajerial yang diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, TQM yang diukur dengan menggunakan 31 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Sistem penghargaan yang diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, Motivasi yang diukur dengan menggunakan 15 item pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid,

### Hasil Uji Reabilitas Data

Uji reabilitas adalah alat untuk indikator dari variabel dan konstruk. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reabilitas dengan uji Statistik *Cronbach Alpha*.

**Tabel 2**  
**Uji Reabilitas**

Variabel	Kesimpulan
Kinerja manajerial	Realibel
Total quality management	Realibel

Sistem pengukura kinerja	Realibel
Sistem <i>reward</i>	Realibel
Komitmen organisasi	Realibel
Motivasi	Realibel

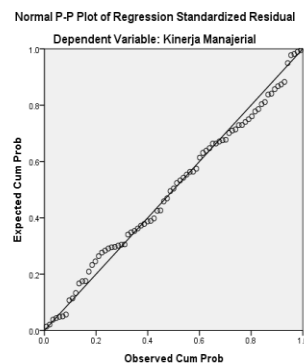
Sumber : Data Olahan, 2016.

Dari pengujian yang telah dilakukan berdasarkan tabel diatas maka didapatkan hasil untuk uji rebilitas yang dinyatakan realibel.

### Hasil Uji Normalitas Data

Hasil uji normalitas data dalap dilihat dengan mennggunakan grafik p-plot seperti gambar dibawah ini

**Gambar 2**  
**Uji Normalitas Data**



Sumber : Data Olahan, 2016.

Berdasarkan tampilan grafik gambar normal PP plot diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar menyebarkan disekitar dan mengikuti garis diagonal. Grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsinormalitas yaitu dengan melihat penyebaran titik pada sumbu normal *probability plot of reghression* standar dizedresidual, titik menyebar disekitar garis normal.

### Hasil Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinearitas

antar variabel independen digunakan *Variance inflation factor (VIF)*.

**Tabel 3**  
**Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity statistics	
	Toelerance	VIF
TQM	,609	1.643
Sistem pengukuran kinerja	,528	1.895
Sistem reward	,833	1.201
Komitmen organisasi	,856	1.168
Motivasi	,881	1.135

Sumber : Data Olahan, 2016.

Pada data diatas, terlihat variabel independen memiliki nilai  $VIF < 10$ . Oleh karena itu variabel independen penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas.

#### Hasil Uji Autokorelasi

Cara yang digunakan untuk mendiagnosis adanya autokorelasi adalah dengan uji Durbin- Watson (DW test).

**Tabel 4**  
**Uji Autokorelasi**

Model	Durbin-Watson
1	1.956

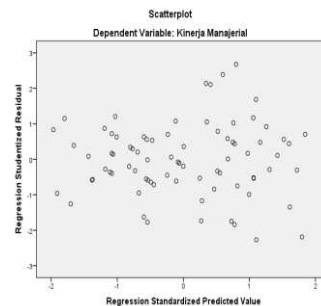
Sumber : Data Olahan, 2016.

Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson, nilai DW untuk kelima variabel independen adalah 1.956 yang berarti nilai DW berada diantara -2 sampai +2 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi dalam model penelitian ini.

#### Hasil Uji Heterokedasitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedasitas dalam penelitian ini dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots*.

**Gambar 3**  
**Uji Heterokedasitas**



Sumber : Data Olahan, 2016.

Dari grafik diatas dapat dilihat titik-titik bersifat acak maka dapat dikatakan data penelitian terbebas dari gejala heterokedasitas.

#### Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi yang diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 5**  
**Analisis Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		t	sig
	B	Std.error		
(constant)	-5434	4.017	-1353	.180
TQM	.089	.111	2.620	.011
Sis.P kinerja	.490	.110	4.418	.000
Sis. Reward	.364	.073	.946	.347
K. organisasi	.069	.041	2.881	.005
Motivasi	.119			

Sumber : Data Olahan, 2016

Berdasarkan hasil regresi seperti tertera pada ringkasan tabel diatas diperoleh persamaan model regresi yaitu:

$$Y = -5,434 + 0,089 X_1 + 0,490 X_2 + 0,364 X_3 + 0,069 X_4 + 0,119 X_5 + e$$

Untuk melihat signifikansi dari masing-masing koefisien regresi dari setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 5.1 diketahui nilaitabel pada taraf signifikansi 5% (2-tailed) dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
t_{\text{tabel}} &= n-k-1 : \alpha/2 \\
&= 79-5-1 : 0,05/2 \\
&= 73:0,025 \\
&= 1,993
\end{aligned}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel  
k : jumlah variabel bebas  
i : konstan

### **Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajeria**

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa total quality management sebagai variabel bebas, berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  dari hasil penelitian yang ditunjukkan dengan ditunjukkan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,620 > 1,993$ ) tingkat signifikansi sebesar 0,011 lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya, hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama.

Diterimanya hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa, pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya dan hal tersebut dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Namun peningkatan dengan secara bertahap dirasakan kurang memadai apabila ingin mengambil posisi didepan dihadapkan pada pesaingnya.

### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil persamaan dari regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai variabel bebas mempengaruhi kinerja

manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai  $t$  dari hasil penelitian dengan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $4,418 > 1,993$ ) tingkat signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya hipotesis kedua ini diterima.

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

### **Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem penghargaan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  dari hasil penelitian yang dilakukan dapat ditunjukkan dengan  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,311 > 1,993$ ) tingkat signifikan 0,001 lebih kecil dari ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya hipotesis ketiga ini diterima. diterimanya hipotesis ketiga karena penelitian ini juga membuktikan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dimana sistem penghargaan merupakan strategi manajemen SDM dan keselarasan kerja antar Staf untuk mencapai tujuan dan sasaran.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh bahwa komitmen organisasi sebagai variabel bebas tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat.

Hal ini dibuktikan dengan nilai t dari hasil penelitian yang dilakukan ditunjukkan dengan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,946 < 1,993$ ) tingkat signifikan 0,47 lebih besar dari ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya hipotesis keempat ini ditolak. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh faktor lain misalnya, tidak adanya sistem reward yang baik dan kurangnya evaluasi perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Tidak adanya sistem reward yang baik maka tidak memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, dalam hal ini reward atau penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan kemungkinan tidak melakukan perhitungan kinerja dengan sistem penilaian kinerja yang baik. Sehingga walaupun pada dasarnya karyawan tersebut mempunyai komitmen terhadap perusahaan, tetapi karena mereka tidak mendapatkan feed back sesuai yang diinginkan maka komitmen tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerjanya

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh bahwa motivasi sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dibuktikan dengan nilai t dari hasil penelitian yang dilakukan ditunjukkan dengan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,881 > 1,993$ ) tingkat signifikan 0,05 lebih besar dari ( $\alpha = 0,05$ ) yang artinya hipotesis kelima ini diterima.

Motivasi merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan

dengan semangat tinggi menggunakan semua keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Dari penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian hipotesis pertama menjelaskan bahwa variabel TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- 2) Hasil penelitian hipotesis kedua menjelaskan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- 3) Hasil penelitian hipotesis ketiga menjelaskan bahwa variabel sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- 4) Hasil pengujian hipotesis keempat menjelaskan bahwa variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
- 5) Hasil pengujian hipotesis kelima menjelaskan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
- 6) Kemampuan dari variabel TQM ( $X_1$ ), sistem pengukuran kinerja ( $X_2$ ), sistem penghargaan ( $X_3$ ), komitmen organisasi ( $X_4$ ), motivasi ( $X_5$ ) dalam menerangkan kinerja manajerial (Y) hanya sebesar 6,56%, sisanya 34,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

### **Saran**

Dari hasil kesimpulan dalam penelitian ini, penulis memberikan saran sebagai berikut:

- 1) Selanjutnya hasil penelitian ini minimal dapat mendorong dan

memicu dilakukannya penelitian – penelitian berikutnya dibidang akuntansi dengan menggunakan variabel lain yang belum dimasukkan pada penelitian ini, karena tidak terbatas pada faktor organisasional yang ada dalam penelitian ini.

- 2) Penelitian selanjutnya disarankan tidak hanya dilakukan di satu jenis bidang usaha tetapi beberapa jenis usaha yang berbeda. Hasil penelitian ini mungkin akan berbeda bila penelitian selanjutnya dilakukan di beberapa perusahaan dengan jenis usaha yang berbeda.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literature dalam bidang akuntansi manajemen, untuk meningkatkan kinerja manajer pada sebuah perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, Vincent, Dr, 2001 : Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Luthans, Fred, 2006, “Perilaku Organisasi”, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mardiyah dan Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. SNA VIII. Solo.
- Natalia desy, 2013. “Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variable Moderasi (Studi empiris: pada Perhotelan Di Pekanbaru)”. Skripsi S-1 Universitas Riau, Pekanbaru.
- Narsa made, 2007. “Pengaruh Interaksi Antara TQM Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi empiris: pada PT.Telkom Divre V Surabaya). “Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga.
- Nasution. 2005. Manajemen Mutu Terpadu. Edisi ke-2. Jakarta. Ghalia Indonesia
- Tjiptono, F., dan A. Diana, 2001, Total Quality Management, Valentine, yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: SIE YKPN
- Susanto. 2000. Sistem Informasi Manajemen Konsep dan Pengembangannya. Linggaja: Bandung.