

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN
SISTEM PENGHARGAAN(REWARD) SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA PT. PLN DI PEKANBARU**

Oleh:

Muhammad Afif

Pembimbing: R. Adri Satriawan Surya dan Volta Diyanto

Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru Indonesia

email: coda_44789_cool@yahoo.com

The Influence of Total Quality Management On The Performance of Managerial
With a System of Performance measurement and Award (System Rewards) as
Variable Moderating on State-Owned Electricity company PLN In Pekanbaru.

ABSTRACT

The purpose of this research is to test empirically the influence of total quality management to managerial performance with performance measurement system and reward system as moderated variables, empirical study at accounting staff division in services companies in PT PLN in Pekanbaru. The data was collected by distributing questionnaires with conveniences sampling to the respondents. Samples used in this study are staff at accounting division with a total sample of 10 services companies of 106 respondent. The method analysis used in this study is multiple regression analysis. From the results of multiple regression, is one hypothesis that influence to managerial performance: 1) total quality management significantly influence on managerial performance. Meanwhile, two more hypothesis with moderated regression analysis is not influence to managerial performance, that is: 2) performance measurement system and TQM interaction have no significant influence to the managerial performance. 3) reward system and TQM interaction have no significant influence to the managerial performance.

Keywords : management quality, performance, reward, and manajerial

PENDAHULUAN

PT. Perusahaan listrik Negara (PT. PLN) merupakan badan usaha milik Negara (BUMN) yang memiliki kewajiban untuk menyediakan kebutuhan listrik di Indonesia. Namun faktanya, masih banyak kasus dimana mereka malah justru merugikan masyarakat. Di satu sisi masyarakat sangat membutuhkan

listrik, namun di sisi lainnya PLN sebagai penyedia kebutuhan listrik belum mampu mencukupi kebutuhan listrik Indonesia, termasuk di Pekanbaru. PLN menggunakan pendekatan *Total Quality Management* untuk bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* ada yang telah berhasil meningkatkan

kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Powel, 1995). Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisnis adalah *Total Quality Management*, dimana dasar pemikirannya terletak pada konsep bahwa cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan dengan menerapkan *Total Quality Management* (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001 :10). *Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Sehingga karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan dalam konsep *Total Quality Management*. Hasil dari proses perbaikan berkesinambungan tersebut adalah kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Baik buruknya kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan mengenai proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan pendekatan *Total Quality Management*. Dengan diterapkannya teknik *Total Quality Management (TQM)* dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas, sehingga karyawan dapat lebih terpacu di dalam mengidentifikasi cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan serta mampu untuk mengurangi kerusakan dan

memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan efisien dan lebih menekankan pada produk dan pelanggan bukan produksi massa (Banker dan Schroeder, 1993). Dengan demikian filosofi *TQM (Total Quality Management)* membuat karyawan untuk lebih bertanggung jawab di dalam mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik serta mendorong mereka untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses. Dengan menggunakan komponen-komponen berupa penerapan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan perilaku manajer. Sistem penghargaan (kompensasi) sangat penting untuk mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, karena kompensasi yang berupa insentif individual maupun kelompok dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Di dalam organisasi dan di suatu perusahaan, pengukuran kinerja berguna untuk menunjukkan bagaimana sebuah sistem mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan serta 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 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 kepada karyawannya, maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai (Ismunawan, 2010:27). Pada praktiknya, *Total Quality Management (TQM)* yang lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan, desain sistem kompensasi (penghargaan) merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mencapai keberhasilan penerapan praktik pemanufakturan *Total Quality Management (TQM)*. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen. Teknik pemanufakturan *Total Quality Management (TQM)* dengan sistem pengukuran kinerja lebih sering digunakan untuk meningkatkan kinerja. Sistem pengukuran kinerja disini adalah frekuensi pelaporan pengukuran kinerja pemanufakturan karyawan di dalam mengembangkan efektivitas pekerjaan strategis. Komunikasi antara manajer dengan bawahan dalam hal bertukar informasi sangat menunjang bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas sertakerja organisasi. Dari berbagai faktor-faktor pendukung produktivitas kerja yang ada, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Pada sumber daya manusia inilah semua pelaksanaan fungsi-fungsi dan tugas-tugas

diserahkan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang seefektif mungkin.

Pengendalian mutu tersebut akan melibatkan seluruh aktivitas mutu secara fungsional di seluruh organisasi. Karenanya setiap departemen dalam suatu organisasi akan menyumbangkan kontribusi terhadap pencapaian standar mutu organisasi secara menyeluruh.

Sistem *Reward* atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa 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 (Muljani, 2002:109). Kinerja seseorang juga berhubungan dengan sistem *Reward* yang berlaku (Harvirani, 2009).

Sistem *Reward* menurut I Made dan Rani (2003) adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya, dan menurut Mulyadi (2003:181), *Reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan

sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem *Reward* dibuat dengan beberapa tujuan. Simamora (2004) mengatakan bahwa sistem penghargaan dibuat untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan disiplin kerja, dan menurunkan absensi karyawan, meningkatkan loyalitas dan menurunkan *Turn Over* karyawan, memberikan ketenangan, keamanan, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis serta mengaktifkan pengadaan karyawan. Sistem *Reward* ini diharapkan memenuhi azas-azas atau prinsip-prinsip tertentu yang bisa membantu masing-masing kepentingan kedua belah pihak.

Notoadmojo (2008) dalam Royani (2010) menjelaskan pentingnya kriteria kontribusi (kuantitas dan kualitas) maksimal karyawan dalam setiap pekerjaannya berikut dengan kriteria penghargaannya, pentingnya memperhatikan konsep perbandingan sosial dalam menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan keterampilan, pendidikan, usaha, dan lain-lain serta perlu adanya upaya pemantauan terhadap kemungkinan terjadinya ketidakpuasan dari karyawan akibat persepsi sistem *Reward* yang dirasa kurang adil. 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 kepada karyawannya, maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai (Ismunawan, 2010:27). *Total Quality Management* sendiri memiliki beberapa unsur pokok menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1994, 15-18), yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sistem *Reward* atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa 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 (Muljani, 2002:109). Sistem *Reward* menurut I Made dan Rani (2003) adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen

dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya, dan menurut Mulyadi (2003:181), *Reward* (penghargaan) adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena ia telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang di atas maka perumusan masalah yang harus di bahas dalam penelitian ini adalah: 1) Apakah penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PLN di Pekanbaru? 2) Apakah interaksi antara penerapan *Total Quality Management* dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PLN di Pekanbaru? 3) Apakah interaksi antara penerapan *Total Quality Management* dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial terutama PLN di Pekanbaru. Dan untuk tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk menganalisis pengaruh teknik *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial PLN di Pekanbaru. 2) Untuk menganalisis sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating dalam pengaruh teknik *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PLN di Pekanbaru. 3) Untuk

menganalisis sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating dalam pengaruh teknik *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PLN di Pekanbaru. Adapun manfaat penelitian ini adalah : 1) Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen dimana dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja & sistem penghargaan sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan, terutama bagi PLN di Pekanbaru. 2) Bagi Peneliti, Dapat memberikan tambahan wawasan yang bermanfaat mengenai Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward (Penghargaan) sebagai Variabel Moderating pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan. 3) Bagi Mahasiswa Jurusan Akuntansi, dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang ilmu akuntansi manajemen, sehingga dapat mengetahui pentingnya pemanfaatan *Total Quality Management*, pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap peningkatan kinerja manajerial pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan

TELAAH PUSTAKA

Total Quality Management

Secara umum, *Total Quality Management* dapat diartikan sebagai aplikasi dari berbagai metode kuantitatif dan kualitatif dan kegiatan

sumber daya manusia untuk memperbaiki proses (kegiatan) didalam organisasi, dengan tujuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen (Singgih, 2007). *Total Quality Management* juga bisa diartikan 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). *Total Quality Management* juga dapat 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). *Total Quality Management* telah mencakup semua aktivitas-aktivitas keseluruhan fungsi manajemen yang menentukan kebijakan kualitas, sasaran dan tanggung jawab-nya dan mengimplementasikannya dengan menggunakan perangkat seperti perencanaan kualitas, kontrol kualitas, pemastian kualitas dan perbaikan kualitas dan sistem kualitas (Wheaton, 1999). Biaya kualitas merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah, dan dengan *Opportunity Cost* dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat rendahnya kualitas (Blocher: 2000).

Secara tradisional, biaya kualitas dibatasi untuk biaya inspeksi dan pengujian produk selesai. Biaya lain yang berkaitan dengan rendahnya kualitas selain kedua

biaya tersebut dimasukkan ke dalam biaya *overhead* dan tidak dimasukkan sebagai biaya kualitas. Menurut Blocher (2000), terdapat 3 pilar dasar untuk mengukur *Total Quality Management* :

- Fokus pada pelanggan

Total Quality Management dimulai dengan mengidentifikasi pelanggan perusahaan dan kebutuhan mereka. Pada beberapa tahap, setiap orang dalam dalam suatu proses atau organisasi merupakan pelanggan atau supplier bagi orang lain, baik di dalam maupun diluar organisasi. Proses *Total Quality Management* dimulai dengan mengidentifikasi persyaratan dan harapan pelanggan eksternal.

- *Continous Improvement* (Kaizen).

Perbaikan kualitas secara terus-menerus dan penurunan biaya (Kaizen) diperlukan untuk tetap dapat bersaing pada pasar global saat ini. Dengan pesaing yang selalu mencoba mengalahkan dan harapan pelanggan yang selalu berubah, perusahaan tidak akan pernah mencapai kualitas yang ideal.

- Keterlibatan semua pekerja

Perusahaan dapat memenuhi permintaan dari pelanggan eksternalnya hanya jika setiap pelanggan/supplier internal dalam proses dapat memuaskan pelanggan

Kinerja Manajerial

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan atau kelompok selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sebelumnya (Basri & Rivai, 2005). Menurut Rai (2008), kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004, dalam Syaiin 2008) mengemukakan kinerja (*Performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral ataupun etika. Kinerja karyawan setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Ivancevich, 2001:389).

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan lainnya (Mathis dan Jackson, 2002:81). Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82).

Narsa dan Yuniawati (2003:24) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja

personel meliputi delapan dimensi yaitu:

1. Perencanaan, dalam hal ini berarti kemampuan menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan serta 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.

Sistem Pengukuran Kinerja

Secara umum, Pengukuran Kinerja menurut Junaedi (2002:380-381), merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat di

ukur serta dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang dan dinyatakan dalam misi serta visi perusahaan. Namun, sering terjadi pengukuran dilakukan secara tidak tepat dan ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan pengukuran kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidakpahaman karyawan mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja. Menurut Horngren dan Datar (1994) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:21), pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran

fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measures*, yaitu: *price, quality, lead time, productivity, customer complain, customer satisfaction*, dan *customer respon time* (Narsa dan Yuniawati, 2003:21).

Sistem Penghargaan (Reward)

Sistem penghargaan (*reward*) pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. Menurut Simamora (2004:445) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah 1. Upah dan Gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional dan klerikal.

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. **Penggolongan Sistem Penghargaan.**

Secara umumnya, penghargaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu: penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan Intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu (Mulyadi dan Setyawan, 2001:355). Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan

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

Sedangkan Penghargaan Ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada personal baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung maupun yang berupa kompensasi non moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa kenaikan gaji, pembagian laba, dan pemberian bonus yang didasarkan pada kinerja personal. Kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti sebuah asuransi.

Kompensasi non moneter dapat berupa sesuatu yang secara ekstra diberikan perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa dan sekretaris pribadi. Untuk memotivasi personel dalam menghasilkan kinerja terbaik perusahaan perlu mendesain sistem penghargaan yang mampu menumbuhkan semangat personel dalam menghasilkan kinerja baik dalam hal keuangan maupun non keuangan (Mulyadi dan Setyawan, 2001:355).

Tujuan sistem Penghargaan

Menurut Schuler dan Jackson (1999:87) kompensasi dapat digunakan untuk:

- **Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan.**

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program

kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.

- **Mempertahankan karyawan yang baik**

Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

- **Meraih keunggulan kompetitif**

Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

- **Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi**

Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

- **Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum**

Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku.

HIPOTESIS

Berdasarkan uraian masalah dan kajian pustaka di atas, penulis menyusun tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H1: Penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H2: Interaksi antara Penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

H3: Interaksi antara Penerapan TQM dan sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Sampel adalah sebagian elemen dari populasi (Indriantoro dan Supomo, 2002: 15). Peneliti menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel (*Total Sampling*)

karena jumlahnya yang kurang dari 110 subjek dan jumlah responden penelitian adalah 91 responden.

Tabel
Populasi dan Sampel Penelitian

NO	Cabang PLN Pekanbaru	Responden	Sampel
1	Cabang Sutomo	16	15
2	Cabang Panam	12	8
3	Cabang Rumbai	10	10
4	Cabang Simpang Tiga	10	9
5	Cabang Kota barat	9	9
6	Cabang Kota Timur	11	9
7	Cabang Bangkinang	12	10
8	Cabang Pasir Pangaraian	10	9
9	Cabang Perawang	5	4
10	Cabang Pangkalan Kerinci	11	8
	Jumlah	106	91

Jenis dan Sumber data penelitian

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report data* yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden. **Teknik Pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuisisioner atau daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan pada responden, yaitu manajer dan para supervisor. Kuisisioner diberikan ke alamat responden, kemudian seluruh kuisisioner yang diantar tersebut dijemput kembali oleh peneliti sesuai dengan kesepakatan pengembalian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Gujarati (dalam Ghozali 2005) analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan salah satu atau lebih variabel independen (bebas) dengan tujuan untuk mengestimasi dan memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Persamaan regresi linear berganda dirumuskan:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Manajerial
- a = konstanta
- b = koefisien regresi
- X = TQM
- e = error

HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (X1)

Pengujian hipotesis satu dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian, didapat nilai t hitung 7,626 dan P value 0,031. Kemudian t tabel (taraf nyata 5%) dapat diperoleh dengan persamaan $n - k$; $\alpha/2 = 101 - 1$; $0,05/2 = 100$; $0,025 = 1,984$. Dengan demikian diketahui t hitung ($7,626 > t$ tabel ($1,984$) dan P value ($0,000 < (0,05)$). Maka dapat disimpulkan **H1diterima** (TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suryati Putro, 2010, Hasanah Hikmah 2013, Mardiyah dan Listianingsih, 2005) dengan judul Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel

Moderasi. Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua (X2)

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian didapat nilai t hitung 1,024 dan P value 0,308. Kemudian t tabel (taraf nyata 5%) dapat diperoleh dengan persamaan $n - k$; $\alpha/2 = 101 - 3$; $0,05/2 = 98$; $0,025 = 1,984$. Dengan demikian diketahui t hitung ($1,024 < t$ tabel ($1,984$) dan P value ($0,308 > (0,05)$). Maka dapat disimpulkan **H2ditolak** (interaksi variabel TQM dan variabel sistem penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah dan Listianingsih, 2005, dengan judul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem *Reward*, dan *Profit Center* terhadap Hubungan TQM dengan Kinerja Manajerial, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* & sistem pengukuran kinerja berpengaruh pada kinerja manajerial.

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga (X3)

Pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh interaksi TQM dan sistem reward terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengujian, didapat nilai t hitung 3,748 dan P value 0,000. Kemudian t tabel (taraf nyata 5%) dapat diperoleh dengan persamaan $n - k$; $\alpha/2 = 101 - 3$; $0,05/2 = 98$; $0,025 = 1,984$. Dengan demikian

diketahui t hitung (3.748) > t tabel (1,984) dan P value (0,000) < (0,05). Maka dapat disimpulkan **H3diterima** (interaksi variabel TQM dan variabel sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suryati Putro, 2010, Hasanah Hikmah 2013, Mardiyah dan Listianingsih, 2005) dengan judul Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderasi. Penerapan *TQM* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Hasil pengujian hipotesis pertama (X1) menunjukkan bahwa *TQM* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
- b. Hasil pengujian hipotesis kedua (X2) menunjukkan bahwa Interaksi variabel TQM dan variabel sistem penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- c. Hasil pengujian hipotesis ketiga (X3) menunjukkan bahwa Interaksi variabel TQM dan variabel sistem reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial).

Keterbatasan Penelitian

Target populasi tidak semua nya dapat mengembalikan instrumen penelitian yaitu kuesioner yang telah dikirim. Itu karena letak masing-masing kantor PLN pusat dan kantor rayon PLN memiliki jarak yang jauh antara satu tempat ketempat lain-nya di wilayah Pekanbaru. Sedangkan sampel yang ditargetkan dapat di

jangkau dan hasilnya segera di generalisasi. Sehingga bila sampel yang ditargetkan di laksanakan, tentu saja membutuhkan waktu yang lama untuk mengumpulkan hasil dari kuesioner tersebut. Kemudian, lamanya pengembalian kuesioner oleh responden menjadi kendala bagi pengolahan data. Dari 106 lembar kuesioner yang dibagikan kepada responden terpilih, sebanyak 5 kuesioner ternyata tidak layak untuk diolah karena beberapa pertanyaan dalam diisi lengkap sehingga harus dicari alternatif responden pengganti. Hal ini kemungkinan disebabkan responden kurang mengetahui makna pertanyaan dalam kuesioner tersebut sehingga menjadi ragu dalam menjawab. Keterbatasan selanjutnya yaitu, Pada waktu menyebar kuesioner ada beberapa karyawan sedang tidak berada di tempat, sedang ada banyak pekerjaan, sehingga perlu menunggu waktu yang lama hingga kuesioner ditinggalkan. Setelah seminggu kuesioner diambil, tetapi tidak semua kuesioner kembali, bahkan ada yang masih belum mengisi kuesioner karena lupa. Dari 110 kuesioner yang disebar hanya kembali 101 sehingga peneliti menyebarkan kembali kuesionernya sampai memenuhi ketentuan perhitungan data yang di inginkan.

Saran

Saran yang dapat diberikan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian, bukan hanya di Pekanbaru dan sekitarnya, tetapi juga di kota-kota besar lainnya, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian

dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

2. Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak hanya pada perusahaan jasa tetapi juga pada industri lain seperti BUMN, industri jasa lain-nya maupun instansi pemerintahan sehingga permasalahan dapat di generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aranya N. & Ferris K.R. (1984), "Recexamination of Accountan Organizational Profesional Conflict", *The Accounting Review*, 59. (1): 1-12.
- Angelina, Rian, "Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru", *Jurnal FE Universitas Riau*, 2012.
- Basri, A.F.M. & Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: Raja GrafindoPersada.
- Blocher, Edward J., & Kung H Chen & Gary Cohins& Thomas W. Lin (2005), *CostManagement, A Strategi Emphasis*, 3th, New York: McGraw Hill.
- Bekka, Muh. Jaffar, "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Kota Palu" *Jurnal Tranksaksi* Edisi 4 Tahun II, 2007.
- Choi, T. Y. & Behling O. C. (1997), *Top Managers and TQM Succes: One More Look After All These Year*, *Academy of Management Executive*, 2 (1), page 37-47.
- Creech, Bill (1996), *Lima Pilar TQM* (Alihbahasa oleh Sindoro, A.) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Flynn, Barbara B. & Roger G. Schroeder & S. Sakakibara (1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, 26 (5), page 659-691).
- Finasari, Dian Maya. (2006). Pengaruh Penerapan Konsep Total Quality Management terhadap kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Skripsi FE UNM*.
- Goetsch, D.D. & S. Davis (1994) *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N. J.:Prentice Hall International, Inc.
- Hasanah, Hikmah (2013), "Pengaruh Total Qalty Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan(Reward) Sebagai Variabel Moderating.(Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang). Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

- Kurnianingsih, Retno & NurIndriantoro (2001), "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, IAI Kompartemen Akuntan Pendidik, 4 (1), page 28-43.
- Imai, Masaaki (2001), *KAIZEN (Ky'zen), Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Seri Manajemen Operasi No 6: PPM.
- Maridjo, H. Herrydan Th. Sutadi, 1997, "Dasar dan Konsep *Total Quality Management (TQM)*", Widya Dharma, Oktober 1997 : hal 13-27
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan **Profit Center** terhadap Hubungan Antara **Total Quality Management** dengan Kinerja Manajerial", *Jurnal SNA VIII*, Solo, 2005.
- Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati, "Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi Keuangan* Vol. 5 No.1, Mei 2003. Plowman, B. (1990), "Management Behaviour", *TQM Magazine*, 2 (4), page 217-219.
- Putro, Suryati Eko, "Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderasi", *Jurnal Media Mahardhika* Vol 8 No 3 Mei, 2010.
- Retno Kurnianingsih. 2000. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia" Seminar Nasional Akuntansi
- Robbins, Stephen P. (2003), *Organizational Behavior*, 12th, New Jersey: Pearson Educational Inc.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, (2007), *Organizational Behavior*, 12th, New Jersey: Pearson Educational Inc.
- Sekaran, Uma (2004), *Research Method of Business*, New York :Jhon Wiley & Son, Inc
- Suprانتiningrum, Rr, "Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating", Tesis Universitas Diponegoro, 2002

- Shea, John, & David Gobeli (Pebruari 1995) "TQM: The Experiences of Ten Small Business", *Business Horizons*.
- Suharsimi A., 2003, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, RinekaCipta, Jakarta.
- Suprانتiningrum, Rr dan Zulaikha, "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating", *Jurnal SNA VI*, 2003.Sari, D. M. (2009). "Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial".*Skripsi*.USU
- Singgih, Santoso (2007). *Solusi Berbisnis TI: TQM dan Six Sigma*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Suardi, Rudi (2001), *Sistem Manajemen Mutu: ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Seri Manajemen Operasi No. 10. Jakarta: Penerbit PPM
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*.Bandung: PT. Alfabeta
- Syahputra.(2005). "Pengaruh Gaji, Kemampuan Individu, dan Persepsi Peranan Terhadap Kinerja Pegawai."*Tesis*.STIE Bisnis Indonesia
- Syaiin, Subakti. (2008). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja".*Skripsi USU*
- Tan & Hunter (2002).*A method for Study of Cognition in Information System*.MISQuarterlyTangkili san, Hesel. (2007). *Manajemen Publik*.Jakarta: Grasindo
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, "Total Quality Management", Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001.
- Terziovski, Mile. and Samson Danny, "The relationship beetween total quality management practices and operational performance" *Journal of Operation Management* 17 393 – 409, 1999