

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat Ujian Sarjana Akuntansi

Program Studi S1 Akuntansi

GHAIDA FIRYAL SARI

C10190104



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) EKUITAS

BANDUNG

2023

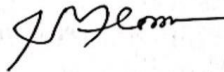
**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA**

GHAIDA FIRYAL SARI

NPM : C10190104

Bandung, 08 Februari 2023

Pembimbing



Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

Mengetahui,

Ketua STIE Ekuitas



Prof. Mokhamad Anwar, SE., M.Si., Ph.D

Ketua Program Studi

S1 Akuntansi



Dwi Puryati, SE., M.Si., Ak., CA

Tanggung Jawab Yuridis ada Pada Penulis

PERNYATAAN
PROGRAM SARJANA

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan bimbingan pembimbing dan penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandung, 08 Februari 2023

Yang membuat pernyataan




Ghaida Firyal Sari

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM
PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA**

Oleh:

Ghaida Firyal Sari

Dosen Pembimbing:

Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran dan pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) pada PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2021.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dan verifikatif. Data yang digunakan merupakan data primer melalui observasi berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh manajer PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung dengan total 40 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara simultan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Kata Kunci: *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*)

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT, PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, AND REWARD SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT PT POS INDONESIA

Written by:

Ghaida Firyal Sari

Preceptor:

Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

ABSTRACT

This study aims to describe and examine the effects of total quality management, performance measurement systems, and reward systems at PT Pos Indonesia (Persero) in 2021.

This research was conducted using descriptive and verification research methods. The data used is primary data through observation in the form of questionnaires distributed to respondents. The samples used in this study were all managers of PT Pos Indonesia (Persero) Bandung City with a total of 40 respondents. The data analysis technique used in this study is multiple regression analysis.

The results showed that total quality management, performance measurement systems, reward systems partially have a significant effect on managerial performance with a significance level of less than 0.05. The results also show that simultaneously total quality management, performance measurement systems, and reward systems simultaneously have a positive effect on managerial performance with a significance value of less than 0.05.

Keywords: Total quality management, performance measurement system, and reward system

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia” tepat pada waktunya.

Penyusunan skripsi dilaksanakan dalam rangka memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi Program Studi Strata Satu (S1) Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas. Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak.

Atas bantuan dan dukungan yang diberikan dalam proses penyusunan skripsi, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terimakasih, khususnya kepada:

1. Orang tua yang sangat peneliti cintai yaitu Bapak Dede dan Ibu Tita, kedua kakak peneliti yaitu Giyan dan Gisha yang telah memberikan dukungan terbaik serta tidak pernah berhenti memanjatkan doa untuk peneliti.
2. Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak. selaku dosen pembimbing dalam penyusunan skripsi yang telah membantu, membimbing, dan memberikan masukan kepada peneliti.
3. Prof. Mokhamad Anwar, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
4. Dr. Ir. Dani Dagustani, MM. selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.

5. Dr. Neneng Hayati, SE., MM. selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
6. Dwi Puryati, SE, M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Ekuitas Bandung.
7. Dita Rari Dwi Rinining Tyastuty, S.Pd., M.Si. selaku Dosen wali yang selalu senantiasa memberikan motivasi dan membimbing kepada peneliti.
8. Para dosen STIE Ekuitas yang senantiasa memberikan motivasi dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada peneliti.
9. Navayo Robert yang senantiasa menemani, menyemangati, dan membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
10. Saudara-saudara peneliti yang senantiasa menyemangati dan menemani dalam proses penyusunan skripsi.
11. Teman-teman seperjuangan yaitu Syafara Rahmadhini, Risma Hermawati, dan Tri Ayuningsih, yang selalu memberikan motivasi dan membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
12. Kakak di atas angkatan peneliti yaitu Resti dan Anisha yang selalu memberikan dukungan, memberikan masukan dan nasihat kepada peneliti.
13. Teman-teman satu bimbingan yang selalu menyemangati dan membantu satu sama lain.
14. Keluarga besar Ekuitas Harmony Choir (EHC) periode 2021 – 2022 yang telah memberikan kenangan terindah dan mengajarkan arti kekeluargaan di dalam organisasi.

15. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta semangat kepada peneliti.

Sebagai penutup, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan karunia-Nya kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi. Jika terdapat kritik dan saran dapat disampaikan langsung kepada peneliti.

Bandung, 08 Februari 2023

Peneliti,

Ghaida Firyal Sari

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.3.1. Maksud Penelitian	11
1.3.2. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian	13
1.4.1. Kegunaan Teoritis	13
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	13
1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	14
1.5.1. Lokasi Penelitian	14
1.5.2. Waktu Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN	15

2.1.	Tinjauan Pustaka.....	15
2.1.1.	Teori Kontigensi.....	15
2.1.2.	<i>Total Quality Management</i>	17
2.1.3.	Sistem Pengukuran <i>Kinerja</i>	25
2.1.4.	Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)	27
2.1.5.	Kinerja Manajerial.....	30
2.2.	Penelitian Terdahulu	33
2.3.	Kerangka Pemikiran	46
2.3.1.	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial	46
2.3.2.	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.....	47
2.3.3.	Pengaruh Sistem Penghargaan (<i>reward</i>) terhadap Kinerja Manajerial	48
2.4.	Hipotesis Penelitian	50
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....		51
3.1.	Objek Penelitian.....	51
3.2.	Metode Penelitian	51
3.2.1.	Metode yang digunakan	51
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	52
3.2.3.	Populasi dan Teknik Penentuan Sampel	59
3.2.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.2.5.	Rancangan Pengujian Hipotesis	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		70
4.1.	Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	70
4.1.1.	Hasil Uji Validitas	70

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas	75
4.2. Hasil Penelitian.....	80
4.2.1. Gambaran Variabel Penelitian	80
4.2.2. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	97
4.2.3. Analisis Linear Berganda	102
4.2.4. Pengujian Hipotesis.....	105
4.3. Pembahasan	109
4.3.1. Gambaran Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (<i>reward</i>) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia	109
4.3.2. Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (<i>reward</i>) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia Secara Simultan.....	115
4.3.3. Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (<i>reward</i>) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia Secara Parsial.	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	122
5.1. Kesimpulan.....	122
5.2. Saran	123
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN-LAMPIRAN	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Hasil Survei Top Brand Index.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	57
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas <i>Total Quality Management</i>	71
Tabel 4.2	Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja	72
Tabel 4.3	Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)	73
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial	74
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas <i>Total Quality Management</i>	75
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja	76
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (<i>reward</i>).....	76
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial	76
Tabel 4.9	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.10	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	78
Tabel 4.12	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	79
Tabel 4.13	Kriteria Presentase Skor Tanggapan Responden.....	80
Tabel 4.14	Tanggapan Responden <i>Total Quality Management</i>	81
Tabel 4.15	Tanggapan Responden Varibel Sistem Pengukuran Kinerja.....	85

Tabel 4.16	Tanggapan Responden Varibel Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>).....	90
Tabel 4.17	Tanggapan Responden Varibel Kinerja Manajerial	93
Tabel 4.18	Hasil Uji Normalitas <i>one-sample Kolmogorov Smirnov</i>	98
Tabel 4.19	Hasil Uji Multikolinearitas	99
Tabel 4.20	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	101
Tabel 4.21	Hasil Uji Analisis Linear Berganda.....	102
Tabel 4.22	Hasil Koefisien Determinasi.....	104
Tabel 4.23	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)	106
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Manfaat Total Quality Management	24
Gambar 2.2	Paradigma Penelitian	49
Gambar 3.1	Curva Penerimaan dan Penolakan pada Uji T	68
Gambar 4.1	Garis Kontinum Variabel <i>Total Quality Management</i>	84
Gambar 4.2	Garis Kontinum Variabel Sistem Pengukuran Kinerja	88
Gambar 4.3	Garis Kontinum Variabel Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>).....	92
Gambar 4.4	Garis Kontinum Variabel Kinerja Manajerial	96
Gambar 4.5	Curva penerimaan dan Penolakan pada Uji T	107

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Surat Keterangan Tugas Pembimbing
- Lampiran 2** Surat Pengajuan Penelitian
- Lampiran 3** Surat Pelaksanaan Penelitian
- Lampiran 4** Surat Permohonan Perubahan Topik/Judul Skripsi
- Lampiran 5** Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran 6** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 7** Tabel Tabulasi Jawaban Kuesioner
- Lampiran 8** Hasil Output SPSS
- Lampiran 9** Tabel F
- Lampiran 10** Tabel t
- Lampiran 11** Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu perusahaan pelayanan publik dapat dikatakan berhasil dalam menjalankan fungsinya ketika publik dapat merasakan kepuasan atas pelayanan yang sudah diberikan. Manajemen perusahaan dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memahami teknik baru untuk memotivasi karyawan agar dapat menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas, serta dapat meningkatkan dan memaksimalkan efektivitas kinerja setiap individual dan mampu menciptakan lingkungan kondusif antar karyawan setiap divisinya. Dengan kata lain, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah kualitas.

Masyarakat diberikan banyak pilihan, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat berhasil dan bertahan dalam lingkungan seperti saat ini, manajer perusahaan harus dapat menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk maupun jasa serta pelayanan yang berkualitas, karena konsumen pada saat ini kritis dalam menilai suatu perusahaan dalam kualitas pelayanan publiknya.

Pola pikir dan cara bekerja yang baik setiap karyawannya akan menghasilkan produksi atau jasa yang berkualitas. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang

baik bagi perusahaan. Berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial disini bersifat abstrak dan kompleks. Menurut Kumentas (2021) kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, visi, misi, tujuan yang sudah ada di dalam rencana strategik perusahaan tersebut, dan menurut penelitian Wirasedana (2017) kinerja manajerial dapat diartikan sebagai nilai tambah dalam mencapai perbaikan manajemen dan meningkatkan kualitas perusahaan.

Kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk menentukan apakah tujuan perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya sudah tercapai atau tidak. Kinerja manajerial yang maksimal dapat diperoleh dengan memanfaatkan sistem pengendalian manajemen untuk memotivasi seluruh karyawan perusahaan agar mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Kenyataannya meskipun perusahaan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen, tidak juga dapat menghindarkan manajerial berada di tingkatan kinerja yang rendah. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya ketergantungan akan sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja yang salah, maupun sistem yang diberikan tidak tepat.

Salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja manajerial pada saat ini adalah mutu atau kualitas produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan konsep *Total Quality Management (TQM)* yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan

daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya, dengan mengembangkan kualitas yang menekankan pada strategi baru, teknologi baru, ide-ide baru, dan apa yang dipikirkan pelanggan dan apa yang diminta pasar, untuk itu pendekatan TQM membutuhkan pendekatan dari atas ke bawah dan penerapannya memerlukan kesabaran untuk menjawab dari kemungkinan ketidakjelasan terhadap masalah kualitas (Bouranta et.al, 2019).

Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM (sumber daya manusia) merupakan salah satu prioritas dan tantangan yang harus dihadapi suatu perusahaan publik khususnya perusahaan jasa. Salah satu usaha perusahaan publik yang diterapkan dalam pengembangan dan peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) adalah penerapatan *Total Quality Management* (TQM). Menurut Djafri dan Rahmat (2017), *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu keinginan untuk mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal” bahkan tidak menyediakan kesempatan untuk memeriksa apabila terdapat kesalahan. Artinya, kesalahan bukanlah untuk diperiksa, akan tetapi kesalahan harus diperbaiki segera saat itu juga, bahkan perlu diminimalisir hingga tidak terjadi lagi. TQM juga bukan mengenai bagaimana cara mengerjakan agenda orang lain, melainkan agenda yang telah ditetapkan oleh pelanggan dan klien (kebutuhan pelanggan).

Tujuan utama *Total Quality Management* (TQM) adalah meningkatkan mutu pekerjaan, dan memperbaiki produktivitas dan efisiensi. TQM sebagai suatu prosedur untuk mencapai keberhasilan, dapat dinilai berhasil apabila dari suatu pekerjaan meningkat lebih baik kualitasnya dari sebelumnya, produktivitasnya

tinggi yang ditunjukkan dengan hasil kerja berupa produk/jasa lebih banyak jumlahnya daripada sebelumnya, dan lebih efisien yang bisa diartikan lebih murah biaya produksinya atau input lebih kecil daripada outputnya.

Perusahaan tidak hanya dapat menerapkan *Total Quality Management*, tetapi perusahaan juga perlu menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai komitmen dalam berorganisasi, hal ini digunakan untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam memaksimalkan kinerja dan kesejahterannya dalam bekerja. Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi merupakan alat penunjang yang digunakan perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerjanya agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan perilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan (Mintje, 2013).

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang, pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan sebaik-baiknya, karena itu informasi yang dihasilkan harus efisien. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara yang adil, berbobot, dan dilakukan secara berkala akan sangat membantu mengevaluasi dan meningkatkan kinerja manajerial (Sianipar, 2013). Sistem pengukuran kinerja ini memungkinkan manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai wewenang yang dilakukan dan yang akan diberikan kepada manajemen dibawahnya (Mintje, 2013).

Sistem pengukuran kinerja dinilai sebagai proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan setiap individu atau tim dalam mencapai suatu

tujuan. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara terus-menerus dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan untuk perusahaan, dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Penerapan sistem penghargaan (*reward*) di dalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari setiap individu dalam perusahaan karena dengan adanya sistem penghargaan (*reward*) berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas hasil kerjanya (Mintje, 2013). Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian finansial maupun non finansial yang diterima karyawan, karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa upah, gaji, bonus, tunjangan, komisi, atau cuti tetapi dibayar, dan lain sebagainya, sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, peluang, pengakuan, tantangan dalam mengerjakan tugas, pencapaian tujuan serta lingkungan menarik (Audina et al., 2018).

Begitu pula menurut Fahrurazi dan Suryani (2020) sistem penghargaan (*reward*) merupakan suatu alat yang digunakan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan dan sebagai alat yang digunakan untuk memotivasi karyawan. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu itu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberi penghargaan baik berupa finansial maupun non finansial yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kerjanya.

BUMN sebagai suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara, melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang bertujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat, dan diharapkan dapat menerapkan, kualitas manajemen, sistem pengukuran kinerja dan sistem *reward* dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan dalam upaya pemberian pelayanan yang maksimal kepada pelanggan atau konsumen, salah satunya seperti jasa pengiriman PT Pos Indonesia (persero).

PT Pos Indonesia (persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak dalam kegiatan pelayanan lalu lintas informasi, uang, dan barang. PT Pos Indonesia (persero) merupakan pelopor jasa layanan kurir di Indonesia tertua yang telah berusia lebih dari 200 tahun dan menguasai pangsa pasar Indonesia dalam jasa pengiriman paket, namun dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan swasta yang masuk ke dalam industri ini sehingga berdampak bagi perusahaan.

Beberapa perusahaan jasa kurir yang tengah bersaing ketat, diantaranya ialah PT Pos Indonesia (persero), serta perusahaan swasta seperti JNE, J&T, TIKI, Wahana, SiCepat, Fed-ex, Ninja Express, dan lain sebagainya, dan membuat perusahaan dituntut untuk mampu memaksimalkan kinerja perusahaannya agar dapat bersaing dipasar.

Berdasarkan hasil survei dari Top Brand Award yang dilakukan oleh Frontier Consulting Group pada tahun 2021 dan 2022 dengan menggunakan tiga

parameter yaitu *Mind Share*, *Market Share*, dan *Commitment Share* memposisikan perusahaan tersebut dengan kategori perusahaan terbaik berdasarkan Top Brand Index (TBI). Merek perusahaan yang masuk ke dalam nominasi dalam Top Brand Award adalah merek perusahaan yang paling diingat konsumen, merek terakhir yang dibeli konsumen, merek terakhir yang digunakan oleh konsumen, dan merek dengan kecenderungan paling tinggi untuk dibeli lagi oleh konsumen pada pembelian yang akan datang.

Berdasarkan data yang diambil dari topbrand-award.com, survei kategori jasa kurir dilakukan dengan melibatkan 12 ribu responden dari kota besar di Indonesia, diantaranya yaitu: Jakarta, Bandung, Denpasar, Surabaya, Medan, Palembang, Samarinda, Balikpapan, Pekanbaru, Makassar, Banjarmasin, Malang, dan Manado.

Hasil survei Top Brand untuk kategori jasa kurir ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Survei Top Brand Index

TOP BRAND INDEX Jasa Kurir di Indonesia Tahun 2021 dan 2022

BRAND	TBI		Peringkat		Ket.
	2021	2022	2021	2022	
JNE	33,40%	39,30%	1	1	TOP
J&T	28,00%	23,10%	2	2	TOP
TIKI	11,20%	11,10%	3	3	TOP

BRAND	TBI		Peringkat		Ket.
	2021	2022	2021	2022	
POS INDONESIA	8,52%	8,50%	4	4	<i>BOTTOM</i>
DHL	6,00%	6,90%	5	5	<i>BOTTOM</i>

Sumber: <http://topbrand-award.com/>

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan bahwa terdapat top 3 pelayanan jasa kurir di Indonesia, dan 2 terbawah, JNE menjadi perusahaan jasa kurir terbaik dengan menempati urutan pertama pada tahun 2021 dan 2022 dengan nilai rata-rata TBI sebesar 36,35%, J&T menempati urutan kedua dengan nilai rata-rata TBI sebesar 25,55%, TIKI sebagai perusahaan jasa kurir swasta tertua berada di peringkat ketiga dengan nilai rata-rata TBI sebesar 11,15%, Pos sebagai perusahaan jasa kurir BUMN tertua di Indonesia menduduki peringkat keempat (*bottom*) dengan nilai rata-rata TBI sebesar 8,51%, dan DHL menduduki peringkat kelima (*bottom*) dengan nilai rata-rata TBI sebesar 6,45%.

Selain adanya persaingan usaha jasa dalam pelayanan pos, dalam pelaksanaan dan perkembangannya pos sekarang ini banyak masyarakat yang mempertanyakan kualitas pelayanan PT Pos Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dirasa belum maksimal, berdasarkan data yang didapatkan dari id.quora.com terdapat beberapa pendapat pelanggan yang terkait pelayanan PT Pos Indonesia, yaitu terlambatnya pengiriman hingga 1 atau 2 hari jika dibandingkan dengan JNE dan perusahaan jasa kurir swasta lainnya,

pelayanan yang kurang ramah, PT Pos Indonesia kurang untuk membranding dirinya bahwa ia adalah *leading market* di Indonesia dengan memiliki jaringan terluas di seluruh Indonesia namun tidak menggunakan itu sebagai *selling point* nya. Sehingga itu dapat dijadikan alasan mengapa PT Pos Indonesia berada di peringkat bawah dan perusahaan jasa kurir swasta dapat berada di peringkat atas.

PT Pos Indonesia mengalami masa-masa sulit bahkan mengalami kebangkrutan karena mengalami fluktuasi yang cenderung menurun (Januarsyah et.al, 2019). Salah satu penurunan volume produksi terjadi pada surat biasa atau pribadi yang sangat tajam, diduga terkait dengan semakin sedikitnya penggunaan surat melalui pos sebagai sarana memberi kabar atau informasi dengan diiringinya perkembangan teknologi informasi. Sejauh ini PT Pos Indonesia terus meningkatkan berbagai inovasi melalui pengembangan produk di layanan lainnya. Meski telah diiringi dengan berbagai bentuk program peningkatan kinerja pegawai, seperti *tracking update* status pengiriman dan *feedback* kinerja, namun kenyatannya belum sepenuhnya diimplementasikan secara optimal.

Jika karyawan sudah memandang lingkungan kerja sebagai hal yang nyaman, akan sangat mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja, sehingga mampu mengatasi tekanan yang mereka hadapi dan akan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin (Panjaitan, 2018). Dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia perlu menawarkan dan meningkatkan insentif atau bonus kepada karyawan dan diiringi dengan rasa aman dalam bekerja, karena beban kerja yang ada akan mengalami masalah terutama dalam hal kualitas dan kuantitas kerja, oleh karena waktu pelaksanaan pekerjaan menjadi permasalahan baru yang penyebab

utamanya adalah suasana dan lingkungan kerja organisasi, maka dari itu perlu ditingkatkannya kualitas pelayanan, dan pengukuran kinerja yang akan memotivasi karyawan untuk kerja lebih baik lagi.

Penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) menyatakan bahwa secara parsial TQM dan sistem penghargaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Secara simultan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Audina et.al (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa secara parsial TQM, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merujuk pada penelitian Susanto (2016) terkait penggunaan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian ini menggunakan kinerja manajerial sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian tersebut menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependennya. Adanya pergantian variabel dependen yang dilakukan oleh peneliti dikarenakan peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja manajer mengukur seluruh komponen yang berhubungan dengan ketiga variabel independen pada perusahaan. Dengan demikian, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan

Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Pos Indonesia)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia.
2. Bagaimana pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara simultan.
3. Bagaimana pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara parsial.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka maksud penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia.

2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara simultan.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara parsial.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan gambaran penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia.
2. Untuk menjelaskan pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara simultan.
3. Untuk menjelaskan pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia secara parsial.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Sejalan dengan maksud dan tujuan penelitian, kegunaan dari penelitian ini secara teoritis adalah sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti selanjutnya, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan referensi untuk mengembangkan kelimuan di bidang akuntansi.
- b. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dengan menyajikan gambaran tentang *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Berdasarkan maksud dan tujuan dilakukannya penelitian, maka peneliti mengharapkan penelitian ini dapat memberikan kegunaan secara praktis sebagai berikut:

Bagi Perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai alternatif dalam perolehan informasi yang lebih baik sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pihak manajemen tentang *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini merupakan kantor pelayanan jasa kurir tertua di Indonesia yang dimiliki oleh BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berada di Jl. Cilaki No.73, Kel. Citarum, Kec. Bandung Wetan, Kab. Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat.

1.5.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu dalam melakukan penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2022 sampai dengan selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

PENELITIAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Teori Kontigensi

Teori kontingensi yaitu teori kesesuaian pemimpin, artinya menyesuaikan pemimpin dengan kondisi yang tepat. *Fielder's* berteori bahwa kinerja pemimpin bergantung pada pemahaman mereka tentang situasi kepemimpinan. Filosofi pemikiran teori kontingensi didasarkan pada fakta bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik sendiri dan menghadapi masalah yang berbeda. Oleh karena itu, pendekatan ini mengasumsikan bahwa situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula, dan setiap organisasi harus menghadapi gaya kepemimpinannya sendiri.

Teori kontingensi berfokus pada hukum situasi (*Law of The Situation*). Kepemimpinan adalah suatu situasi atau situasional yang menghendaki tuntutan dan penerapan yang berbeda pada waktu dan tempat (Soekarso, 2015). Teori ini (*if-then*) mendefinisikan gaya kepemimpinan untuk berbagai situasi yang berbeda. Dengan kata lain, teori ini mencoba menghubungkan gaya kepemimpinan dengan faktor kontingen (yaitu situasi yang berbeda). Dalam situasi yang berbeda, gaya kepemimpinan yang akan diterapkan juga akan berbeda (Hery, 2018:7).

Pendekatan kontingensi mencoba menerapkan berbagai metode manajemen pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Kondisi yang berbeda dan situasi tertentu juga memerlukan pendekatan tertentu pula. Menurut pendekatan ini, tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik tertentu yang paling cocok untuk situasi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, karena tidak ada satu pun teknik manajemen umum yang dapat diterapkan pada setiap situasi dan kondisi.

Pendekatan kontingensi yang digunakan dalam akuntansi manajemen menjelaskan teori perilaku yang mengklaim bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk merancang sebuah organisasi. Cara terbaik untuk mengatur sebuah perusahaan yaitu dengan bergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan. Pendekatan kontingensi dapat mencari tahu apakah keandalan akuntansi manajemen selalu memiliki pengaruh yang sama pada setiap kondisi atau tidak. Berdasarkan teori kontingensi, sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi perlu digeneralisasikan dengan mempertimbangkan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku individu (kerja sama/saling ketergantungan) agar dapat diterapkan secara efektif di perusahaan.

Teori kontingensi dalam akuntansi manajemen menggambarkan suatu upaya untuk mengidentifikasi sesuai dengan sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang tepat. Pada prinsipnya, praktisi akuntansi manajemen selalu berusaha untuk menyesuaikan sistem agar lebih berguna dalam berbagai situasi, sehingga dalam menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen dalam memberikan informasi dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam

tujuan dan untuk menghadapi persaingan, serta akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Teori kontingensi dalam akuntansi manajemen menjelaskan upaya untuk mengidentifikasi sistem pengendalian yang sesuai dalam kondisi yang tepat.

2.1.2. Total Quality Management

2.1.2.1. Pengertian Total Quality Management

Menurut Kurniawan et.al (2018) menyatakan bahwa *Total Quality Management* suatu metode manajemen dalam menjalankan usaha yang lebih mengutamakan kualitas dengan cara memperbaiki terus-menerus produk, jasa, pelayanan, dan lingkungan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan.

Total Quality Management dibatasi oleh dua prinsip utama yaitu:

- a. Tujuan pokok perusahaan, yang bertujuan untuk merebut loyalitas pelanggan dengan cara menyenangkan mereka melalui produk dan jasa melalui keunggulan yang dimiliki perusahaan dengan sangat baik.
- b. Perusahaan harus mencapai loyalitas pelanggan dengan meningkatkan produk, proses bisnis, dan karyawan secara berkesinambungan. Prinsip yang kedua tadi disebut juga dengan peningkatan proses berkesinambungan (*Continous Process Improvement*).

Menurut Jusuf (2013) menyatakan bahwa secara spesifik penerapan *total quality management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan, dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus, maka perusahaan dapat meningkatkan

lamanya melalui 2 rute. Rute pertama, yaitu rute pasar, artinya perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya, sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi, karena kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan untuk rute yang kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.1.2.2. Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Tjiptono dan Diana (2014:14), ada empat prinsip utama dalam TQM, diantaranya yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, kualitas tidak hanya dimaknai sebagai kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut berasal dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, seperti dalam harga produknya, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap Setiap Orang

Karyawan yang berada dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia akan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang tinggi. Maka dari itu, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai karena setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia selalu berorientasi pada fakta, artinya setiap keputusan selalu didasarkan pada data. Terdapat 2 konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini: konsep pertama, prioritas (*prioritization*), yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, dengan mengingat sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia, data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Maka dari itu, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Untuk mencapai keberhasilan, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara

berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini yaitu siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif dari hasil yang diperoleh.

2.1.2.3. Karakteristik *Total Quality Management*

Terdapat 10 karakteristik *Total Quality Management* menurut Tipjono (2014:4), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal

Perhatian harus selalu difokuskan kepada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap perusahaan yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis kebutuhan dan harapan dari pelanggannya agar merasa puas dengan produk/jasa yang dibuat atau diberikan oleh perusahaan.

b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas

Obsesi utama yang dimiliki oleh perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja, karena kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

c. Penggunaan pendekatan ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama dalam mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain

tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun *benchmark*, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru untuk melaksanakan bisnis sehingga dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Maka dari itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam perusahaan yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan lembaga-lembaga pemerintahan.

f. Perbaikan terus-menerus

Perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas produk atau jasa akan menghasilkan peningkatan kualitas itu sendiri dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan.

g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Kondisi yang menyebabkan perusahaan tidak berkembang dan sulit bersaing salah satunya karena perusahaan menutup mata pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Sedangkan, dalam perusahaan 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 keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Memberikan kebebasan yang terkendali

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

i. Memiliki kesatuan tujuan

Perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan, agar TQM dapat diterapkan dengan baik. Oleh karena itu, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Usaha melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik,

rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan dengan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.1.2.4. Unsur-unsur *Total Quality Management*

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2017:147-148) menyatakan bahwa unsur-unsur pokok dalam *total quality management* yaitu:

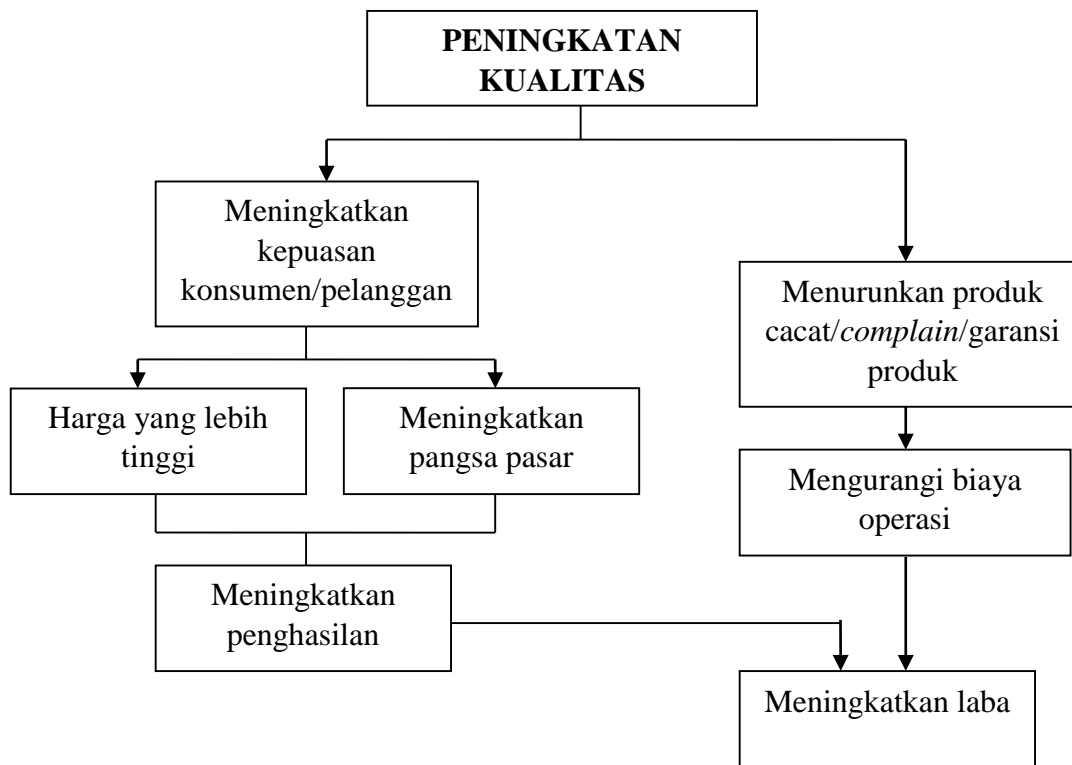
- a. Aktivitas sistematis yang dikelola untuk mencapai tujuan perusahaan dengan didukung oleh kepemimpinan manajemen yang kuat.
- b. Melibatkan semua orang pada tingkat dan bagian perusahaan, agar mencapai mencapai sasaran bisnis dengan cepat dan efisien.
- c. Tujuan perusahaan yang mengacu pada penjaminan perolehan laba jangka panjang yang sesuai dengan kepuasan pelanggan secara konsisten dan terus menerus.
- d. Menyediakan dalam hal aktivitas produksi produk dan jasa untuk disampaikan kepada pelanggan (survey, riset, perencanaan, pengembangan, pemeriksaan, pemenuhan pesanan, pemasaran dan penjualan, pemeliharaan, penanganan limbah dan daur ulang, dan layanan purna jual).
- e. Produk dan jasa yang meliputi produk jadi, sistem perangkat lunak, energi, informasi, dan semua manfaat lain untuk pelanggan.

- f. Mutu yang mengacu pada kegunaan, keselamatan, dan keandalan.
- g. Pelanggan yang meliputi pembeli, para pemakai, dan konsumen.

2.1.2.5. Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat *Total Quality Management* (TQM) adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan dan dapat mengendalikan mutu perusahaan. Menurut Deviesa (2019:23) *Total Quality Management* (TQM) merupakan alat strategis yang dipakai pelaku bisnis dalam melibatkan semua orang agar berfokus terhadap kualitas, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management*



Sumber: Deviesa, 2019

Ada beberapa keuntungan dari peningkatan kualitas dan pengendalian mutu antara lain:

- 1) Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu disetiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas kerusakan atau cacat.
- 2) Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan yang dialami sebelum akhirnya berubah menjadi masalah bagi perusahaan.
- 3) Pengendalian mutu memungkinkan desain produk untuk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
- 4) Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah, agar menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

2.1.3. Sistem Pengukuran *Kinerja*

2.1.3.1. Pengertian Sistem Pengukuran *Kinerja*

Menurut Jusuf (2013) pengukuran kinerja adalah salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang telah ada. Salah satu aspek yang mendukung adanya

sistem pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari lebih baik lagi.

Menurut Marbun (2017) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme sangat membantu perusahaan dalam memantau dan mengidentifikasi kinerja bisnis yang dimana bantuan mungkin akan diperlukan, sistem pengukuran kinerja sebagai alat komunikasi dan dasar dari sistem penghargaan perusahaan.

Menurut Sianipar (2013) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, agar berhasil dalam menentukan strategi perusahaan untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis dalam upaya meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja.

2.1.3.2. Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Darmawan (2017) menjelaskan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi personal secara maksimum.
- b. Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mampu mengidentifikasi kebutuhan dalam penelitian dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personal.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.1.4. Sistem Penghargaan (*reward*)

2.1.4.1. Pengertian Sistem Penghargaan (*reward*)

Menurut Fahrurazi dan Suryani (2020) Sistem Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* atau penghargaan dapat menjadi alat bagi bisnis untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen karyawan dan alat untuk memotivasi karyawan. Jika orang merasa kinerjanya baik kemungkinan besar akan diberi imbalan (*reward*) atau imbalan yang diterima didasarkan pada kinerja dan motivasi yang baik. Kesiediaan orang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan tertentu akan tinggi, dan sebaliknya, jika kemungkinan suatu kinerja dihargai rendah, motivasi orang untuk mencapai tujuan tertentu akan rendah. Motivasi

yang rendah ini akan terwujud dalam kurangnya perhatian karyawan terhadap pekerjaan yang mereka tinggalkan dan perputaran karyawan yang tinggi.

2.1.4.2. Jenis-jenis Sistem Penghargaan (*reward*)

Menurut Yuliusman (2020) sistem penghargaan dibagi ke dalam 2 jenis, yaitu:

- a. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic reward*) yaitu penghargaan yang berkaitan dengan sifat organisasi dan desain dari pekerjaan yang dilakukan seseorang. Hal ini dapat berupa perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan informal dan kepuasan kerja.
- b. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic reward*) yaitu penghargaan berdasarkan kinerja sebagai pengakuan atas pekerjaan yang dilakukannya dengan baik. Hal ini dapat berupa gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi jabatan, hubungan sosial, lingkungan kerja dan pembayaran insentif.

Sedangkan menurut Priansa (2017:294) kompensasi dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu:

- a. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan bentuk kembalian-kembalian yang diterima langsung oleh karyawan. Kompensasi langsung terdiri dari:

- 1) Bayaran Pokok (*Base Salary*), merupakan bayaran atau kompensasi langsung diterima diluar insentif, bonus, tunjangan, dan komisi.

Bayaran produk biasanya sudah ditentukan jumlahnya untuk tiap-tiap karyawan.

- 2) Gaji (*Salary*), merupakan bayaran pokok yang akan diterima karyawan setiap hari, minggu atau bulan terlepas dari lamanya jam kerja. Gaji merupakan bayaran yang konsisten dilakukan dari satu periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja.
- 3) Upah (*Wage*), merupakan bayaran pokok yang diterima karyawan berdasarkan gaji per jam atau banyaknya produksi yang dihasilkan. Semakin lama karyawan bekerja atau semakin banyak produksi yang dihasilkan, maka semakin besar upah yang diterima.
- 4) Bayaran Prastasi (*merit pay*), merupakan kompensasi yang diterima karyawan berdasarkan kinerja. Bayaran prastasi merupakan kenaikan tahunan yang berkaitan dengan kinerja karyawan selama sebelumnya.

b. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan bentuk kembalikan-kembalian yang diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Kompensasi tidak langsung terdiri dari:

- 1) Program perlindungan, seperti: asuransi kesehatan, asuransi tenaga kerja, dan asuransi jiwa.
- 2) Bayaran diluar jam kerja, seperti: tunjangan hiburan, tunjangan hari besar atau hari raya, cuti tahunan, dan cuti hamil.

- 3) Fasilitas, merupakan layanan atau fasilitas yang disediakan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai perlengkapan atau dari tambahan kompensasi. Seperti: mobil dinas atau kendaraan dinas, ruang dinas khusus dan ruang kantor.
- c. Intensif, merupakan penghargaan yang diberikan agar memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi tetapi sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

2.1.4.3. Manfaat Sistem Penghargaan (*reward*)

Menurut Mintje (2013) menyatakan bahwa penghargaan yang mereka berikan terdapat 2 macam manfaat, yaitu:

- a. Memberikan Informasi, penghargaan dapat menarik perhatian karyawan dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberikan penghargaan disbanding dengan hal yang lain.
- b. Memberikan Motivasi, penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

2.1.5. Kinerja Manajerial

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Ridwan dan Sandy (2019) kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting perusahaan, karena diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kinerja manajemen. Kinerja

manajerial yang diperoleh para manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentunya selalu dikaitkan dengan pengambilan keputusan.

Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, visi, misi, tujuan yang sudah ada di dalam rencana strategik perusahaan tersebut (Kumentas, 2013).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawabnya, sebagian besar bergantung kepada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki (Jusuf, 2013).

Menurut Indrawati (2020) kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial meliputi delapan dimensi, yaitu:

- a. Perencanaan, diartikan sebagai kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, merancang prosedur, penganggaran, dan pemrograman.
- b. Investigasi, diartikan sebagai kemampuan untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

- c. Pengkoordinasian, diartikan sebagai kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan, dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer yang lain.
- d. Pengaturan Staf (*Staffing*), diartikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di suatu bagian untuk merekrut, mewawancarai, memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutase pegawai.
- e. Pengawasan (*Supervisi*), diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengarahkan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- f. Negosiasi, diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan serta tawar menawar secara kelompok.
- g. Perwakilan (*Representatif*), diartikan sebagai kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara seperti acara kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.
- h. Evaluasi, diartikan sebagai kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai,

penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Nastiti Mintje (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado	<i>Total Quality Management</i> (TQM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Air Manado	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Mintje (2013) dapat dilihat dari jenis penelitian dan objek perusahaan yang akan diteliti, jika penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif verifikatif, dan objek yang dituju pada BUMN (PT Pos Indonesia). Sedangkan penelitian Mintje (2013) hanya menggunakan metode deskriptif, dan objek yang

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				dituju pada perusahaan PT Air Manado.
2.	Ristauli Debora Sianipar (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang)	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang, sistem <i>reward</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan BUMN yang terdapat di Kota Padang.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Sianipar (2013) dapat dilihat dari variabel yang diteliti, pada penelitian ini terdapat variabel TQM, sedangkan penelitian Sianipar (2013) tidak terdapat TQM, hanya terdapat Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem <i>Reward</i>
3.	Raisa Shoffiani Jusuf (2013)	Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Manajerial	<i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Jusuf (2013) dapat dilihat dari objek, populasi dan sampelnya, objek pada penelitian ini dituju pada

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem <i>reward</i> berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado.</p>	<p>perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) yaitu perusahaan jasa, sedangkan penelitian Jusuf (2013) dituju pada PT Cahaya Murni Raya yaitu perusahaan manufaktur, lalu populasi dan sampelnya dilakukan pada karyawan perusahaan yang berjumlah 250 orang dan diambil sampel sebanyak 50 orang dengan teknik pemilihan sampel menggunakan <i>judgement sampling</i>, sedangkan penelitian ini dilakukan pada seluruh manajer perusahaan yang berjumlah 40 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i></p>

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.
4.	Cynthia N Kumentas (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia	TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kumentas (2013) dapat dilihat dari sampelnya, sampel yang digunakan oleh Kumentas (2013) ditujukan pada karyawan perusahaan yang berjumlah 156 orang dan diambil sampel sebanyak 50 sedangkan populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu seluruh manajer perusahaan yang berjumlah 40 orang dengan menggunakan <i>sampling jenuh</i> yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel
5.	Barkah Susanto (2016)	<i>Total Quality Management</i> , Sistem	Komitmen organisasi berpengaruh positif	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Susanto

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel <i>total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja, dan penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	(2016) dapat dilihat dari variabel yang diteliti dan objeknya, pada penelitian ini terdapat variabel tidak terdapat variabel Komitmen Organisasi dan variabel terikatnya yaitu Kinerja Manajerial, sedangkan penelitian Susanto (2016) terdapat penambahan variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, hanya terdapat TQM dan variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan,. Untuk objek yang digunakan dalam penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Susanto (2016) dituju pada Perbankan

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
6.	Muksyfatul Maulidiyah, Hadi Sunaryo, dan Afi Rachmat Slamet (2017)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (reward) terhadap Kinerja Manajerial CV Singkong Arto Mas Kepanjeng - Malang	<i>Total Quality Management</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, secara simultan <i>total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Maulidiyah et.al (2017) dapat dilihat dari objek, populasi dan sampelnya, objek pada penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Maulidiyah et.al (2017) dituju pada CV Singkong, lalu populasi dan sampelnya dilakukan pada karyawan perusahaan yang berjumlah 215 orang dan diambil sampel sebanyak 55 orang dengan teknik pemilihan sampel menggunakan <i>purposive sampling</i> , sedangkan populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu seluruh

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				manajer perusahaan yang berjumlah 40 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i> jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.
7.	Wawan Darmawan (2017)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating pada Fajar Group	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada fajar group, sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada fajar group, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial fajar group.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Darmawan (2017) dapat dilihat dari variabel yang diteliti dan objeknya, pada penelitian ini terdapat variabel Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>), sedangkan penelitian Darmawan (2017) tidak terdapat Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>), hanya terdapat TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel moderatingnya. Untuk objek

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				yang digunakan dalam penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Darmawan (2017) dituju pada Fajar Group.
8.	Octora Tita Audina, Djoko Kristiono, dan Fadjar Harimurti (2018)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Telkom Surakarta)	<i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Audina et.al (2018) dapat dilihat dari objeknya, objek pada penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) yaitu perusahaan jasa, sedangkan penelitian Audina et.al (2018) dituju pada perusahaan PT Telkom yaitu perusahaan jasa telekomunikasi.

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
9.	Sandy Kurniawan, Jeni Kamase, dan Fadliah Nasaruddin (2018)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Penghargaan dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Beberapa Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Makassar.	<i>Total Quality Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, ketidakpastian lingkungan mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada beberapa perusahaan manufaktur di kawasan industri Makassar.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kurniawan et.al (2018) dapat dilihat dari variabel yang diteliti dan objeknya, pada penelitian ini terdapat variabel Sistem Pengukuran Kinerja namun tidak terdapat variabel Ketidakpastian Lingkungan, sedangkan penelitian Kurniawan et.al (2018) tidak terdapat Sistem Pengukuran Kinerja, namun digantikan oleh variabel lain yaitu Ketidakpastian Lingkungan. Untuk objek yang digunakan dalam penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Kurniawan et.al (2018)

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				dituju pada Perusahaan Manufaktur Industri Makassar.
10.	Muhammad Ridwan dan Hengki Erik Sandy (2019)	Pengaruh Interaksi antara <i>Total Quality Management</i> dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi dengan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif dan Komponen di Kota Jambi).	<i>Total Quality Management</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, interaksi <i>total quality management</i> dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan interaksi <i>total quality management</i> dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ridwan dan Sandy (2019) dapat dilihat dari variabel yang diteliti dan objeknya, pada penelitian ini tidak melihat pengaruh interaksi antar variabel, hanya melihat pengaruh dari masing-masing variabel x terhadap y. Sedangkan penelitian Ridwan dan Sandy (2019) menambahkan variabel Komitmen Organisasi untuk melihat pengaruh interaksi variabel x satu sama lain terhadap variabel y. Untuk objek yang digunakan dalam

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				<p>penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Ridwan dan Sandy (2019) dituju pada Perusahaan Otomotif.</p>
11.	Fahrurazi dan Suryani (2020)	<p>Pengaruh Sistem Penghargaan, <i>Total Quality Management</i>, dan Sistem Pengukuran Kinerja Manajerial pada Perusahaan Industri Pengolahan Kelapa Terpadu di Kabupaten Indragiri Hilir.</p>	<p><i>Total Quality Management</i> dan sistem pengukuran kinerja menunjukkan hasil tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Industri Pengolahan Kelapa</p>	<p>Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Fahrurazi dan Suryani (2020) dapat dilihat dari objek, populasi dan sampelnya, objek pada penelitian ini dituju pada perusahaan BUMN (PT Pos Indonesia) sedangkan Fahrurazi dan Suryani (2020) dituju pada perusahaan industri yang mengelola kelapa di kabupaten Indragiri hilir, lalu populasi dan sampelnya dilakukan terhadap 4 dari 5 perusahaan</p>

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			<p>Terpadu di Kabupaten Indragiri Hilir.</p>	<p>industri pengelolaan kelapa dan sampel sebanyak 80 dan yang hanya dikelola hanya 35 sampel dari data yang dikembalikan hanya 57. Serta teknik pemilihan sampel menggunakan <i>simple random sampling</i>, sedangkan populasi dan sampel pada penelitian ini yaitu seluruh manajer perusahaan yang berjumlah 40 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i> jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.</p>
12.	Yuliusman dan Wirmie Eka Putra (2020)	Model Hubungan antara TQM, sistem <i>reward</i> , sistem pengukuran kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan TQM, sistem <i>reward</i> , dan sistem pengukuran	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Yuliusman dan Putra (2020) dapat dilihat dari jenis penelitian, objek perusahaan

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		dan kinerja manajerial.	kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.	yang akan diteliti populasi dan sampelnya, jika penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, objek yang dituju pada BUMN (PT Pos Indonesia), serta sampel dan populasinya yaitu seluruh manajer perusahaan yang berjumlah 40 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan <i>sampling</i> jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Sedangkan penelitian Yuliusman dan Putra (2020) menggunakan pendekatan kualitatif, objek yang dituju pada Bank Rakyat Indonesia

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				di Kota Jambi, serta sampel dan populasinya dilakukan pada karyawan perusahaan yang berjumlah 101 orang dan diambil sampel sebanyak 48 orang.

Sumber: Data Diolah, 2022

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Teori Kontingensi mendefinisikan tentang cara dan gaya seseorang dalam memimpin sesuai dengan situasi atau kondisi yang terjadi pada perusahaan. Teori ini dapat menjadi dapat menjadi sebuah acuan dalam melihat pengaruh penerapan TQM. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. *Total Quality Management* (TQM) juga diartikan sebagai suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Audina et.al 2018). Dari kedua defisini tersebut dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan untuk perbaikan pelayanan secara terus menerus atas produk atau jasa yang ada di dalam perusahaan, dengan

adanya teknik ini manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan meningkat.

Pentingnya bagi sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa agar memberikan perhatian ekstra pada diterapkannya *Total Quality Management* (TQM), karena pada dasarnya pelanggan menginginkan suatu pelayanan yang tinggi dan pelayanan yang optimal yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan dari barang ataupun jasa yang tersedia sehingga dapat memberikan konsumen tingkat kepercayaan kepada perusahaan terkait. Berdasarkan hasil penelitian Jusuf (2013), Kurniawan et.al (2018) dan Darmawan (2017) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.3.2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Kepemimpinan dalam organisasi pada hakikatnya mempunyai sebagian kondisi dimana kinerja akan difokuskan. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dan menurut Audina et.al (2018) sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Sehingga dari kedua definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan

operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, agar berhasil dalam menerapkan suatu sistem perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

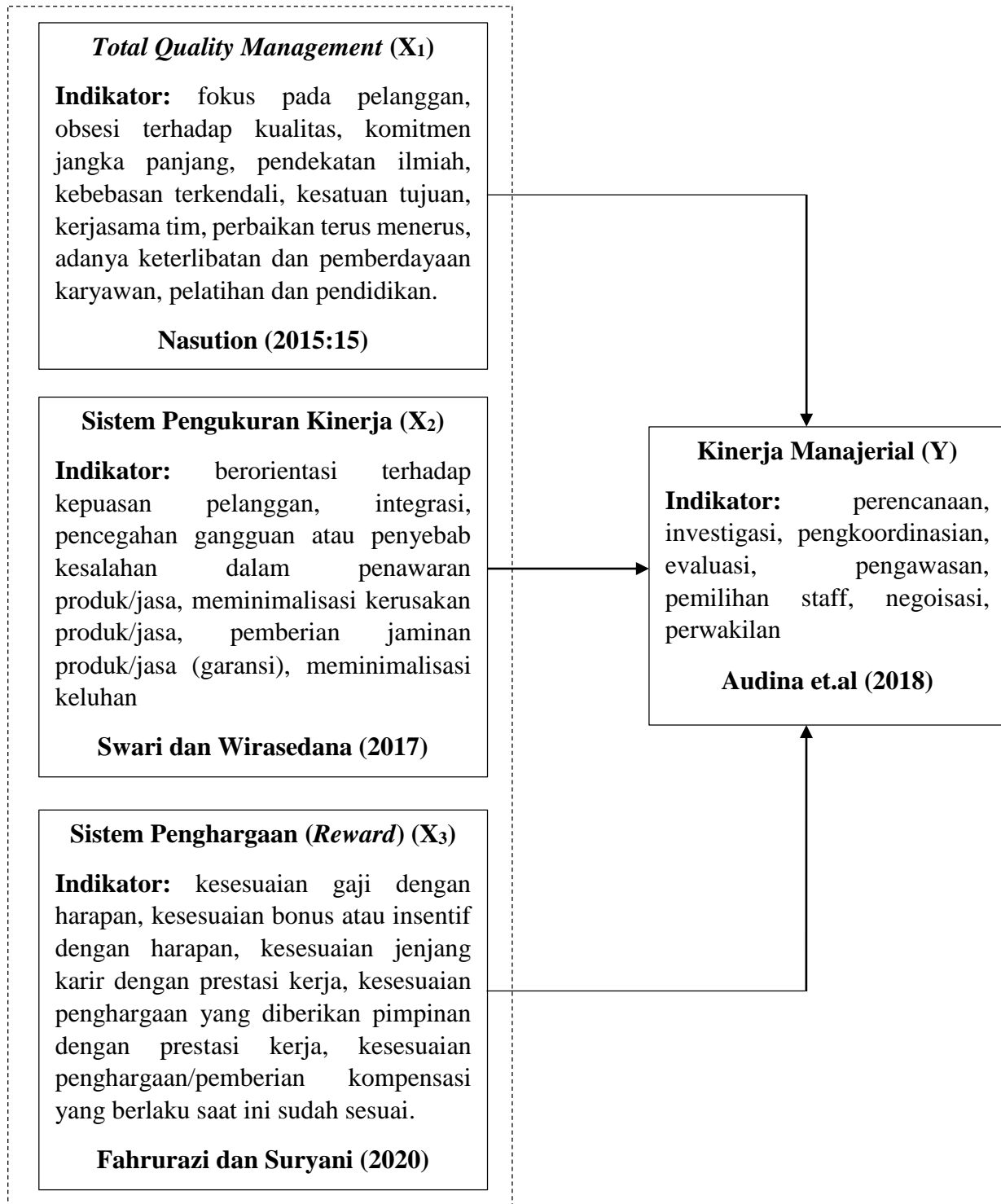
Berdasarkan penelitian Sianipar (2013), Adhiputra (2019), Audina et.al (2018), Darmawan (2017) menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.3.3. Pengaruh Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial

Sistem penghargaan merupakan segala bentuk pengambilan finansial yang diterima karyawan, karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa upah, gaji, bonus, tunjangan, komisi, atau cuti tetapi dibayar, dan lain sebagainya, sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, peluang, pengakuan, tantangan dalam mengerjakan tugas, pencapaian tujuan serta lingkungan menarik (Audina et al., 2018).

Dengan demikian diberlakukannya sistem penghargaan seperti definisi di atas, sistem penghargaan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Jika perusahaan menerapkan sistem penghargaan maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Berdasarkan penelitian Jusuf (2013), Sianipar (2013), Audina et.al (2018) menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Terdapat paradigma penelitian untuk membentuk kerangka pemikiran yaitu:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran yang telah dikembangkan di atas, maka dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁ : *Total quality management* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).
- H₂ : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).
- H₃ : Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).
- H₄ : *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Menurut Anshori (2020:115), objek dalam penelitian kuantitatif adalah variabel yang diteliti. Variabel *independen* atau variabel bebas (X) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* atau variabel terikat (Y). Sedangkan variabel *dependen* merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, penghargaan, dan kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia. Sedangkan yang menjadi subjek penelitian ini adalah kantor pusat PT Pos Indonesia.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Metode yang digunakan

Menurut Ghodang & Hartono (2020:1) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan suatu pendekatan, yang sering diartikan sebagai suatu cara dalam melakukan proses penelitian untuk mendapatkan hasil penelitian. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2021:2). Metode deskriptif dan verifikatif

melalui pendekatan kuantitatif dipilih sebagai metode penelitian pada penelitian ini dengan tujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan keterkaitan antar variabel yang diteliti.

Metode deskriptif merupakan suatu metode yang digunakan untuk memberikan penjelasan, gambaran, atau deskripsi mengenai suatu variabel secara sistematis dengan didasari fakta-fakta yang ada (Siregar, 2017:8; Rukajat, 2018:1; Ghodang & Hartono, 2020:1).

Adapun metode verifikatif menurut Karmanis & Karjono (2020:14) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menguji dan membuktikan kebenaran atas teori atau hasil penelitian sebelumnya. Metode ini juga ditujukan untuk membuktikan benar atau tidaknya hipotesis yang telah ditetapkan pada suatu penelitian.

Pada penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama, yaitu mengenai bagaimana gambaran penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia. Sedangkan rumusan masalah lainnya terkait pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia akan dibuktikan melalui metode verifikatif.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian menurut Nurdin dan Hartati (2019:122) adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang

diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena.

Variabel penelitian segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021:38).

Penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel independen, dan 1 (satu) dengan operasionalisasi sebagai berikut:

3.2.2.1. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2021:39) menyatakan bahwa variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya variabel dependen atau variabel terikat. Terdapat 3 variabel independen yang ditetapkan pada penelitian ini, yaitu *total quality management* (TQM) (X_1), sistem pengukuran kinerja (X_2), dan sistem penghargaan (*reward*) (X_3).

a. *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management adalah suatu proses perbaikan yang menekankan pada paradigma kualitas secara menyeluruh untuk meraih kepuasan pelanggan. Variabel *Total Quality Management* diukur dengan menggunakan indikator menurut Naasution (2015:15) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, pendekatan ilmiah, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, kerjasama tim, perbaikan terus menerus, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan. Variabel ini untuk mengukur pandangan karyawan kepada

manajer secara individual mengenai unsur-unsur TQM di perusahaannya. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala interval lima poin yang meliputi Sangat Tidak Sesuai (STS) (1), Tidak Sesuai (TS) (2), Kurang Sesuai (K) (3), Sesuai (S) (4) sampai Sangat Sesuai (SS) (5).

b. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Maulidiyah et.al (2017) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja adanya peraturan yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang telah ditentukan, dan hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Swari dan Wirasedana (2017) yaitu: berorientasi terhadap kepuasan pelanggan, integrasi, pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa, meminimalisasi kerusakan produk/jasa, pemberian jaminan produk/jasa (garansi), meminimalisasi keluhan. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala interval lima poin yang meliputi Tidak Pernah (TP) (1), Pernah (P) (2), Jarang (J) (3), Sering (S) (4), dan Sangat Sering (SS) (5) terhadap subjek, obyek atau kejadian tertentu. Skala rendah (1) untuk menunjukkan kinerja yang rendah dan skala tinggi (5) untuk menunjukkan skala pengukuran kinerja yang tinggi.

c. Sistem Penghargaan (*reward*)

Sistem penghargaan adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan oleh manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan

bagi karyawan atau manajer dalam rangka untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Febrianti et al, 2020). Sistem Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Fahrurazi dan Suryani, 2020). Begitu juga Sistem penghargaan yang berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri menjadi semangat untuk memenuhi kepentingan perusahaan. *Reward* yang berbasis kinerja memberikan dua manfaat, yaitu memberi motivasi dan memberi informasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sistem penghargaan (*reward*) terdiri dari kesesuaian gaji dengan harapan, kesesuaian bonus atau insentif dengan harapan, kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja, kesesuaian penghargaan yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja, kesesuaian penghargaan/pemberian kompensasi yang berlaku saat ini sudah sesuai. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala interval lima poin yang meliputi Sangat Tidak Sesuai (STS) (1), Tidak Sesuai (TS) (2), Kurang Sesuai (K) (3), Sesuai (S) (4) sampai Sangat Sesuai (SS) (5).

3.2.2.2. Variabel Dependen

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi daya tarik atau fokus peneliti (Chandarin, 2017:83). Variabel dependen yang digunakan penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y).

Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Kinerja manajerial diartikan sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajer antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Kinerja manajerial di harapkan mampu dihasilkan oleh seseorang yang memegang posisi manajerial dengan kata lain kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks yang berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat kongkrit. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja manajerial adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan (Audina et.al, 2018). Pengukuran variabel ini dilakukan dengan skala interval, responden diminta untuk memilih poin (1) untuk kinerja sangat dibawah rata-rata, poin (2) untuk kinerja dibawah rata-rata, poin (3) untuk kinerja rata-rata, poin (4) untuk kinerja di atas rata-rata, poin (5) untuk kinerja sangat di atas rata-rata.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	No Item	Skala
<i>Total Quality Management (TQM) (X₁)</i>	<i>Total Quality Management (TQM)</i> adalah suatu metode manajemen dalam menjalankan usaha yang lebih mengutamakan kualitas dengan cara memperbaiki terus menerus produk atau jasa, sumber daya manusia proses dan lingkungannya (Nasution, 2015).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus terhadap pelanggan. 2. Obsesi terhadap kualitas 3. Perbaikan berkelanjutan. 4. Perlibatan dan pemberdayaan karyawan 5. Pelatihan dan pendidikan. 	<p>1 dan 2</p> <p>3 dan 4</p> <p>5 dan 6</p> <p>7 dan 8</p> <p>9 dan 10</p>	Interval
	Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berorientasi terhadap kepuasan pelanggan, 2. Pencegahan gangguan dan penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa, 	<p>11 dan 12</p> <p>13 dan 14</p>	

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	No Item	Skala
Sistem Pengukuran Kinerja	akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil (Swari dan Wirasedana, 2017)	<p>3. Meminimalisasi kerusakan dan kesalahan produk/jasa.</p> <p>4. Pemberian jaminan produk/jasa</p> <p>5. Meminimalisasi keluhan</p>	<p>15 dan 16</p> <p>17 dan 18</p> <p>19 dan 20</p>	Interval
Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)	<p>Sistem Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.</p> <p>Penghargaan dapat menjadi alat bagi bisnis untuk memecahkan masalah</p>	<p>1. Kesesuaian</p> <p>2. Kesesuaian bonus atau insentif</p> <p>3. Kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja</p> <p>4. Kesesuaian sistem penghargaan/pemberian kompensasi yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja</p>	<p>21 dan 22</p> <p>23 dan 24</p> <p>25 dan 26</p> <p>27 dan 28</p>	Interval

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	No Item	Skala
	yang berkaitan dengan manajemen karyawan dan alat untuk memotivasi karyawan. (Fahrurazi dan Suryani, 2020)			
Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial dalam kegiatan manajerial meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, penilaian staff, negoisasi, perwakilan (Hasibuan, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Pengkoordinasian 4. Evaluasi 5. Pengawasan 	29 dan 30 31 dan 32 33 dan 34 35 dan 36 37 dan 38	Interval

Sumber: Data Diolah, 2022

3.2.3. Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

3.2.3.1. Populasi Penelitian

Populasi adalah sekelompok objek atau subjek yang menjadi sasaran penelitian dengan kuantitas, kualitas, dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulannya pada saat

melakukan penelitian. (Sugiyono, 2021:80). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh manajer PT Pos Indonesia (Persero)

3.2.3.2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah sekelompok atau sebagian dari populasi dan merupakan sebagian jumlah dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang diteliti (Chandarin, 2017:85). Adapun penentuan sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2021:81). Sampel yang dilakukan pada penelitian ini sebanyak 40 manajer.

3.2.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan yaitu:

a. Penelitian Lapangan (Data Primer)

Peneliti mengambil data secara langsung pada objek penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dalam bentuk kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh sejumlah responden. Untuk mendapatkan data yang diperoleh untuk mencapai sasaran penelitian ini, maka digunakan pengukuran melalui sejumlah kuesioner. Jenis kuesioner yang digunakan merupakan kuisisioner tertutup, dimana responden dapat memilih jawaban yang tersedia, sehingga responden hanya memilih jawaban sesuai dengan kondisi yang dialami. Kuesioner dibuat dengan

cara menyusun daftar pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian, yang disebarkan kepada manajer PT Pos Indonesia (Persero).

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan mencari informasi dan data teoritis yang bersumber dari berbagai literatur, jurnal, buku, penelitian terdahulu, dan tulisan publikasi lainnya yang membahas mengenai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*), dan kinerja manajerial untuk kemudian dipelajari guna memperluas wawasan berpikir.

3.2.5. Rancangan Pengujian Hipotesis

3.2.5.1. Teknik Analisis Data

a. Uji Validitas

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2021:267). Berdasarkan definisi tersebut, maka validitas dapat diartikan sebagai suatu karakteristik dari ukuran terkait dengan tingkat pengukuran sebuah alat test (kuisisioner) dalam mengukur secara benar apa yang diinginkan oleh peneliti untuk diukur. Data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah:

$$r_{xy} = \frac{n \cdot (\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara variabel x dan y

n = Jumlah responden

$\sum x$ = Jumlah skor x

$\sum y$ = Jumlah skor y

$\sum xy$ = Jumlah hasil kali skor x dan y

$\sum x^2$ = Kuadrat jumlah skor x

$\sum y^2$ = Kuadrat jumlah skor y

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan (Sugiyono, 2021:268). Pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (*reliable*) merupakan pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi. Tinggi rendahnya reliabilitas secara empiris ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas.

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan uji belah dua (*split half*) dari Spearman Brown. Semakin *reliable* suatu instrument akan membuat instrument tersebut mendapatkan hasil yang sama. Metode pengukuran yang peneliti gunakan yaitu metode *Alpha Chonbach*. Adapun rumus dari korelasi tersebut adalah:

$$r = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right\}$$

Sumber: Sugiyono 2021

Keterangan:

K = Banyaknya item pertanyaan

$\sum Si^2$ = Jumlah varian item

St^2 = Total varian dari keseluruhan item

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan bantuan program *Software Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 20 dan *Microsoft Excel*.

Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel maka pernyataan dinyatakan *reliable*
2. Jika r hitung $<$ r tabel maka pernyataan dinyatakan tidak *reliable*

3.2.5.2. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2021:196). Uji normalitas merupakan syarat pokok yang harus dipenuhi yang apabila dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid. Bila data berdistribusi normal, maka dapat digunakan uji parametrik. Sedangkan bila data tidak berdistribusi normal, maka digunakan uji statistik non-parametrik.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data yaitu:

- 1) Metode *Kolmogrov-Smirnov*, dalam uji ini pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu:
 - a) Jika nilai signifikan $<$ 0,05 maka distribusi data tidak normal.

b) Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka distribusi data normal

Hipotesis yang digunakan:

a) H_0 : data residual berdistribusi normal

b) H_a : data residual berdistribusi normal

2) Histogram, yaitu pengujian dengan menggunakan ketentuan bahwa data normal berbentuk lonceng (*Bell Shaped*). Data yang baik merupakan data yang memiliki pola distribusi normal. Jika data melenceng ke kanan atau melenceng ke kiri berarti menyatakan data tidak berdistribusi secara normal.

3) Grafik *Normality Probability Plot*, ketentuan yang digunakan adalah:

a) Jika ada menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b) Jika data menyebar dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah di dalam model analisis regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2021:157). Model regresi dapat dinilai baik ketika variabel independen tidak saling berkorelasi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan cara menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen, yaitu:

1) *Tolerance value*

2) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *cuoff* yang umum digunakan yaitu nilai *tolerance* kurang dari 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau nilai VIF kurang dari 10 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji ada atau tidaknya ketidaksamaan *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam suatu model regresi (Ghozali, 2021:178). Jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain adalah tetap, maka disebut homoskedastisitas. Sebaliknya, jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain adalah berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas, yakni yang tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas.

Menurut Dasar pengambilan keputusan untuk menguji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *spearman's rho*, yaitu dengan mengkorelasikan setiap variabel independen dengan nilai residual (Christine, dkk, 2019). Uji *spearman's rho* dilakukan dengan membuat hipotesis awal yaitu:

H_0 : tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas

H_a : menunjukkan adanya heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan dengan menggunakan uji *spearman's rho* adalah jika X_1 dan $X_2 >$ signifikansi (sig) 0,05 maka tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas, artinya H_0 diterima. Demikian juga sebaliknya, jika X_1 dan $X_2 <$ signifikansi (sig) 0,05 maka menunjukkan adanya heteroskedastisitas (Murti & Fernandez, 2019).

3.2.5.3. Metode Analisis Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner merupakan suatu pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tipe pertanyaan merupakan jawaban yang mempunyai makna dan menguji hipotesis. Salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan skala interval.

Setelah dilakukan pembobotan untuk masing-masing variabel, hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengujian terhadap instrumen yang akan dipakai untuk mengumpulkan data.

a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda merupakan suatu analisis yang digunakan untuk melihat adanya suatu hubungan dan pengaruh antara variable independen (X) terhadap variable dependen (Y), yakni *total quality management* (X_1), sistem pengukuran kinerja (X_2), dan sistem penghargaan (*reward*) (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y). Dalam pengolahan data peneliti menggunakan alat bantu berupa perangkat lunak *statistic (statistic software)* yang dikenal dengan SPSS. Teknik analisis data yang digunakan

adalah analisis regresi linear berganda. Tujuan dari dilakukannya analisis regresi linear berganda adalah untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ghozali, 2021:145). Maka dari itu, model persamaan regresi linear berganda yang digunakan pada penelitian ini adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \text{ dan } \beta_3$: Koefisiensi regresi dari masing-masing variabel

X_1 : *Total Quality Management (TQM)*

X_2 : Sistem Pengukuran Kinerja

X_3 : Sistem Penghargaan (*reward*)

ε : Standar error

b. Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2021:147) menyatakan bahwa koefisien determinasi pada indinya merupakan pengukuran seberapa jauh model dalam menerangkan variasi dalam variabel dependen. Adapun koefisien determinasi yang digunakan adalah:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd : Koefisien Determinasi

R^2 : Kuadrat dari koefisien korelasi

3.2.5.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Menurut Sugiyono (2021:160) menyatakan bahwa uji statistik t merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yakni yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Adapun kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

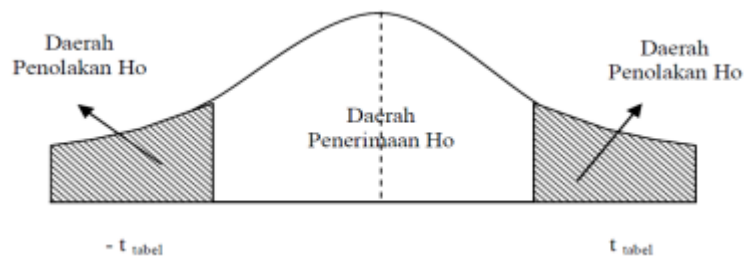
Jika nilai t_{hitung} positif maka:

- Probabilitas signifikan $< 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.
- Probabilitas signifikan $> 0,05$ dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_a ditolak atau H_0 diterima.

Jika nilai t_{hitung} negatif maka:

- Jika probabilitas signifikan $< 0,05$ dan nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.
- Jika probabilitas signifikan $> 0,05$ dan nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_a ditolak atau H_0 diterima.

Gambar 3.1 Curva Penerimaan dan Penolakan pada Uji T



Sumber: Sugiyono (2021:163)

a. Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Menurut Ghozali (2021:148) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%, artinya risiko kesalahan mengambil keputusan adalah 5%.

Langkah-langkah pengujian dengan menggunakan uji statistik f yaitu:

1. Menentukan tingkat signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$, artinya tingkat signifikansi 0,05% atau 5% kemungkinan besar kecil penarikan kesimpulan memiliki profitabilitas 95% atau toleransi kesalahan 5%.
 - a) $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, artinya semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.
 - b) $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen
2. Menghitung Uji f

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

Keterangan:

R^2 : Koefisien determenasi gabungan

k : Jumlah variabel independen

n : Jumlah sampel

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil dari penelitian ini merupakan gambaran atau deskripsi mengenai Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial. Penyebaran kuesioner ditujukan kepada PT Pos Indonesia (Persero) di Kota Bandung. Kuesioner terdiri dari 38 pertanyaan dengan perincian 10 pertanyaan mengenai *Total Quality Management*, 10 pertanyaan mengenai Sistem Pengukuran Kinerja, 8 pertanyaan mengenai Sistem Penghargaan (*reward*), dan 10 pertanyaan mengenai Kinerja Manajerial. Penyebaran dilakukan kepada 40 manajer dengan total sebanyak 40 kuesioner dan jumlah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti sebanyak 40 kuesioner, dari kuesioner yang dibagikan, mendapatkan hasil yang positif yang berarti diisi secara lengkap.

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya variabel dalam suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2021:167) menyatakan bahwa validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Penyebaran kuesioner diberikan kepada 40 orang responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak 38 item. Pengujian validitas dapat dikatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel. Dalam penelitian ini r tabel ditetapkan sebanyak 0,3160 (lihat r tabel pada $df = 37$ dengan uji dua sisi) dengan *degree of freedom* = $(n - k) = (n-3) = (40-3 = 37)$. N merupakan jumlah responden dan k adalah banyaknya variabel bebas. Ketentuan dalam pengambilan adalah sebagai berikut:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, maka pertanyaan – pertanyaan dapat dinyatakan valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka pertanyaan – pertanyaan dapat dinyatakan tidak valid

4.1.1.1. Hasil Pengujian Validitas *Total Quality Management*

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Total Quality Management

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,451	0,316	Valid
2	0,829	0,316	Valid
3	0,747	0,316	Valid
4	0,561	0,316	Valid
5	0,676	0,316	Valid
6	0,697	0,316	Valid
7	0,629	0,316	Valid

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
8	0,708	0,316	Valid
9	0,805	0,316	Valid
10	0,802	0,316	Valid

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan di dalam kuesioner memiliki nilai koefisien validitas ($r > 0,316$ (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel *total quality management* dinyatakan valid, yang berarti seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah tepat.

4.1.1.2. Hasil Pengujian Validitas Sistem Pengukuran Kinerja

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,744	0,316	Valid
2	0,809	0,316	Valid
3	0,737	0,316	Valid
4	0,788	0,316	Valid
5	0,887	0,316	Valid
6	0,696	0,316	Valid
7	0,710	0,316	Valid
8	0,744	0,316	Valid

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
9	0,856	0,316	Valid
10	0,912	0,316	Valid

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan di dalam kuesioner memiliki nilai koefisien validitas ($r > 0,316$ (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel sistem pengukuran kinerja dinyatakan valid, yang berarti seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah tepat.

4.1.1.3. Hasil Pengujian Validitas Sistem Penghargaan (*reward*)

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan (*reward*)

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,702	0,316	Valid
2	0,717	0,316	Valid
3	0,869	0,316	Valid
4	0,472	0,316	Valid
5	0,866	0,316	Valid
6	0,679	0,316	Valid
7	0,816	0,316	Valid
8	0,865	0,316	Valid

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan di dalam kuesioner memiliki nilai koefisien validitas ($r > 0,316$) (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel sistem penghargaan (*reward*) dinyatakan valid, yang berarti seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah tepat.

4.1.1.4. Hasil Pengujian Validitas Kinerja Manajerial

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,815	0,316	Valid
2	0,836	0,316	Valid
3	0,740	0,316	Valid
4	0,722	0,316	Valid
5	0,735	0,316	Valid
6	0,769	0,316	Valid
7	0,898	0,316	Valid
8	0,887	0,316	Valid
9	0,796	0,316	Valid
10	0,781	0,316	Valid

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.4 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan di dalam kuesioner

memiliki nilai koefisien validitas ($r > 0,316$ (titik kritis) sehingga seluruh instrumen penelitian yang digunakan dalam mengukur variabel kinerja manajerial dinyatakan valid, yang berarti seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah tepat.

4.1.2. Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2021:185) menyatakan bahwa reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas digunakan untuk menunjukkan keandalan suatu instrumen dalam penelitian yang menjadi indikasi bahwa responden konsisten dalam memberikan tanggapan metode *cronbach's alpha*. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* pada nilai 0,601 – 0,801 dan dapat dikatakan sangat reliabel jika nilai *cronbach's alpha* berada pada nilai 0,801 – 1,00. Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini sebagai berikut:

4.1.1.5. Hasil Pengujian Reliabilitas *Total Quality Management*

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas *Total Quality Management*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,880	10	Sangat Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2022

Pada tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa variabel *total quality management* (X_1) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar $0,880 > 0,801$ yang berarti menunjukkan variabel dinyatakan sangat reliabel.

4.1.1.6. Hasil Pengujian Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja	0,933	10	Sangat Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2022

Pada tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar $0,933 > 0,801$ yang berarti menunjukkan variabel dinyatakan sangat reliabel.

4.1.1.7. Hasil Pengujian Reliabilitas Sistem Penghargaan (*reward*)

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (*reward*)

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)	0,933	8	Sangat Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2022

Pada tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa variabel sistem penghargaan (*reward*) (X_3) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar $0,884 > 0,801$ yang berarti menunjukkan variabel dinyatakan sangat reliabel.

4.1.1.8. Hasil Pengujian Reliabilitas Kinerja Manajerial

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,936	10	Sangat Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2022

Pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa variabel kinerja manajerial memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar $0,936 > 0,801$ yang berarti menunjukkan variabel dinyatakan sangat reliabel.

4.1.2. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	21	52,5%
2	Perempuan	19	47,5%
Total		40	100%

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menjelaskan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa sebagian besar responden yang diteliti sebanyak 52,5% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 47,5% lainnya berjenis kelamin perempuan.

4.1.3. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	-	-
2	26 -30 Tahun	5	13%
3	31 -35 Tahun	11	28%
4	36 -40 Tahun	7	18%
5	41 -45 Tahun	7	18%

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
6	46 -50 Tahun	3	8%
7	> 51 Tahun	7	18%
Total		40	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menjelaskan karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui bahwa sebagian besar responden yang diteliti sebanyak 13% berusia 26 – 3 tahun, 28% berusia 31 – 35 tahun, 18% berusia 36 – 40 tahun, 41 – 45 tahun dan > 51 tahun, dan sebanyak 8% responden lainnya berusia 46 – 50 tahun.

4.1.4. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMA	11	28%
2	D3	12	30%
3	S1	15	38%
4	S2	2	5%
5	S3	-	-
Total		40	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.11 di atas menjelaskan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa sebagian besar responden

yang diteliti sebanyak 28% merupakan lulusan SMA, 30% merupakan lulusan D3, 38% merupakan lulusan S1, dan 5% responden lainnya merupakan lulusan S2.

4.1.5. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 2 Tahun	-	-
2	3 -5 Tahun	2	5%
3	6 -8 Tahun	7	18%
4	9 -11 Tahun	8	20%
5	12 -14 Tahun	9	23%
6	> 15 Tahun	14	35%
Total		40	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menjelaskan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa sebagian besar responden yang diteliti sebanyak 5% telah bekerja selama 3 – 5 tahun, 18% telah bekerja selama 6 – 8 tahun, 20% telah bekerja selama 9 – 11 tahun, 23% telah bekerja selama 12 - 14 tahun, dan 35% responden lainnya telah bekerja selama > 15 tahun.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Gambaran Variabel Penelitian

Untuk memudahkan penelitian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.13 Kriteria Presentase Skor Tanggapan Responden

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	20,00 – 36,00	Sangat Rendah/ Tidak Baik
2	36,01 – 52,00	Rendah/ Kurang Baik
3	52,01 – 68,00	Cukup tinggi/ Cukup Baik
4	68,01 – 84,00	Tinggi/Baik
5	84,01 – 100	Sangat Tinggi/Sangat Baik

Sumber: Narimawati, 2013

Berikut ini merupakan deskripsi mengenai hasil penelitian terhadap 40 responden mengenai *total quality management* dan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terdiri dari lima indikator yang meliputi 10 pertanyaan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden atas indikator

4.2.1.1. Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajeral

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam pembahasan melalui gambaran data tanggapan responden dari hasil kuesioner yang diberikan, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap *total quality management* yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi

terhadap skor tanggapan responden. Berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor Aktual = Jumlah Skor Jawaban Responden

Skor Ideal = Jumlah Skor Minimum

Tabel 4.14 Tanggapan Responden *Total Quality Management*

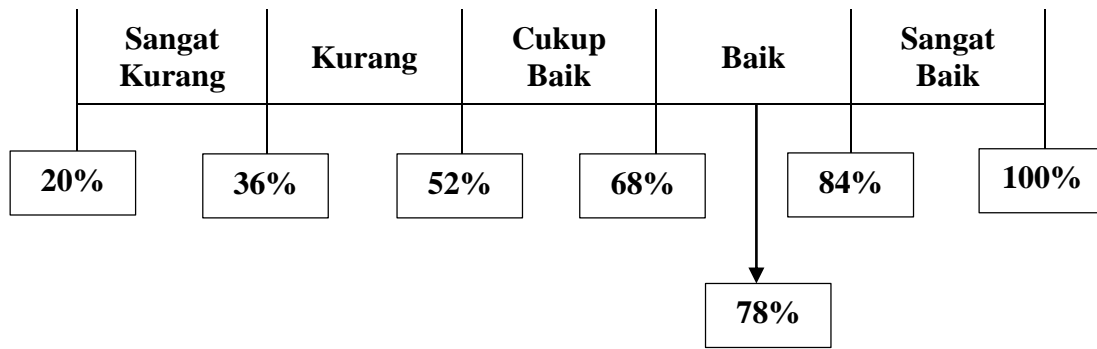
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
Indikator fokus terhadap pelanggan									
1	Perusahaan sangat mengupayakan kepuasan pelanggan.	26	13	0	1	0	184	200	92%
2	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.	14	19	5	2	0	165	200	83%
Indikator obsesi terhadap kualitas									
3	Seluruh karyawan memiliki obsesi terhadap kualitas pekerjaannya.	4	22	12	2	0	148	200	74%
4	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari pelanggan	3	30	4	3	0	153	200	77%

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
	untuk meningkatkan aspek kualitas								
Indikator perbaikan berkelanjutan									
5	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus tanpa menunggu permasalahan muncul.	12	18	10	0	0	162	200	81%
6	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu.	8	24	8	0	0	160	200	80%
Indikator perlibatan dan pemberdayaan karyawan									
7	Perusahaan selalu berusaha mengembangkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas.	3	27	7	3	0	150	200	75%
8	Perusahaan dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan telah difungsikan dengan baik agar memiliki	6	25	7	2	0	155	200	78%

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
	rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.								
Indikator pelatihan dan pendidikan									
9	Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pendidikan keterampilan secara teratur.	2	17	15	6	0	135	200	68%
10	Fasilitas pelatihan dan pendidikan karyawan yang telah diterapkan agar perusahaan memiliki daya saing tinggi.	4	21	11	4	0	145	200	73%
Total							1557	2000	78%

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa skor aktual yang diperoleh dari seluruh pernyataan yang membentuk variabel *total quality management* sebesar 1557 dari skor ideal sebesar 2000 dengan nilai persentase yang diperoleh sebesar 78%. Hal ini menunjukkan bahwa *total quality management* PT Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori tinggi/baik. Perolehan skor persentase jika digunakan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya sebagai berikut :



Gambar 4.1 Garis Kontinum Variabel *Total Quality Management*

Dengan demikian dari gambar kontinum di atas memberikan informasi nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan *total quality management*, yaitu sebagai berikut:

- a. Persentase tertinggi terdapat pada indikator fokus terhadap pelanggan, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “perusahaan sangat mengupayakan kepuasan pelanggan” dengan skor aktual 184 dari skor ideal 200 (92%), yang mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) sangat mengupayakan kepuasan pelanggan agar pelanggan dapat selalu merasa puas dan setia menggunakan pelayanan PT Pos Indonesia.
- b. Persentase terendah terdapat pada indikator pelatihan dan pendidikan, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pendidikan keterampilan secara teratur” dengan skor aktual 135 dari skor ideal 200 (68%), yang mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) belum sepenuhnya memberikan fasilitas pelatihan dan pendidikan keterampilan secara teratur kepada karyawan yang masih sangat perlu untuk ditingkatkan lagi, karena salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

dalam sebuah perusahaan adalah dengan dilakukannya pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan secara teratur dan terencana

4.2.1.2. Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam pembahasan melalui gambaran data tanggapan responden dari hasil kuesioner yang diberikan, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap sistem pengukuran kinerja yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor Aktual = Jumlah Skor Jawaban Responden

Skor Ideal = Jumlah Skor Minimum

Tabel 4.15 Tanggapan Responden Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
Indikator berorientasi terhadap kepuasan pelanggan									
11	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan?	7	24	5	4	0	154	200	77%

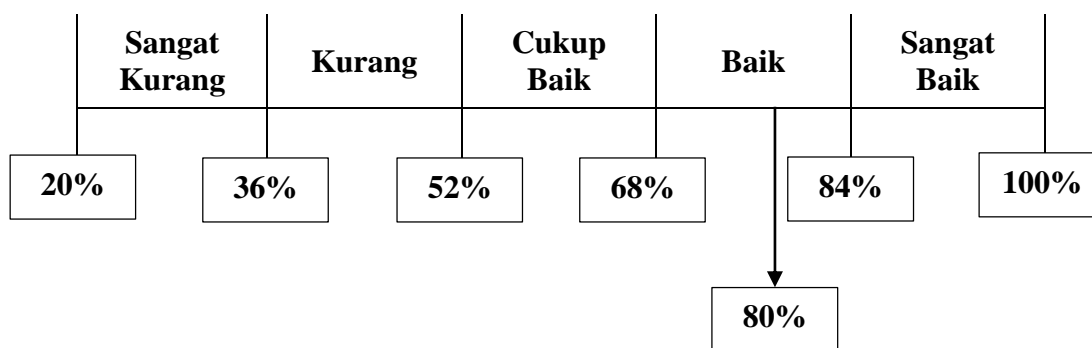
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
12	Seberapa sering perusahaan memenuhi kepuasan pelanggan?	7	28	2	3	0	159	200	80%
Indikator pencegahan gangguan dan penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa									
13	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan pada sistem kinerja?	6	26	7	1	0	157	200	79%
14	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah penyebab kerusakan dalam produk?	5	27	6	2	0	155	200	78%
Indikator meminimalisasi kerusakan dan kesalahan produk/jasa									
15	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasi pekerjaan ulang untuk produk yang buruk?	11	19	7	3	0	158	200	79%

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
16	Seberapa sering perusahaan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasi kesalahan dalam pelayanan jasa?	8	23	9	0	0	159	200	80%
Indikator pemberian jaminan produk/jasa									
17	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kehilangan barang pada saat proses pengiriman?	11	21	7	1	0	162	200	81%
18	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kehilangan barang pada saat proses pengiriman?	11	22	5	2	0	162	200	81%
Indikator meminimalisasi keluhan									
19	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meminimalisasi keluhan pelanggan?	14	21	3	2	0	167	200	84%

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
20	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas mutu perusahaan agar terhindar dari keluhan pelanggan?	13	21	2	3	1	162	200	81%
Total							1595	2000	80%

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa skor aktual yang diperoleh dari seluruh pernyataan yang membentuk variabel sistem pengukuran kinerja sebesar 1595 dari skor ideal sebesar 2000 dengan nilai persentase yang diperoleh sebesar 80%. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja PT Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori tinggi/baik. Perolehan skor persentase jika digunakan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya sebagai berikut:



Gambar 4.2 Garis Kontinum Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan demikian dari gambar kontinum di atas memberikan informasi nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Persentase tertinggi terdapat pada indikator meminimalisasi keluhan pelanggan, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meminimalisasi keluhan pelanggan?” dengan skor aktual 167 dari skor ideal 200 (84%), dengan nilai rata-rata empat yang artinya bahwa PT Pos Indonesia (Persero) sering melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meminimalisasi keluhan pelanggan, karena sebagai perusahaan dalam pelayanan jasa kurir sangat rentan terhadap kerusakan dan kehilangan barang, sehingga perlu dilakukannya pencegahan terhadap keluhan pelanggan.
- b. Persentase terendah terdapat pada indikator berorientasi terhadap kepuasan pelanggan, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan?” dengan skor aktual 154 dari skor ideal 200 (77%), artinya bahwa PT Pos Indonesia (Persero) artinya peningkatan kualitas masih sangat harus ditingkatkan atau dilakukan secara rutin, agar terciptanya kepuasan pelanggan yang selaras dengan meningkatnya kualitas yang baik.

4.2.1.3. Penerapan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajeral

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam pembahasan melalui gambaran data tanggapan responden dari hasil kuesioner yang diberikan, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap sistem penghargaan (*reward*) yang sedang diteliti, dilakukan

kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor Aktual = Jumlah Skor Jawaban Responden

Skor Ideal = Jumlah Skor Minimum

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Varibel Sistem Penghargaan (*Reward*)

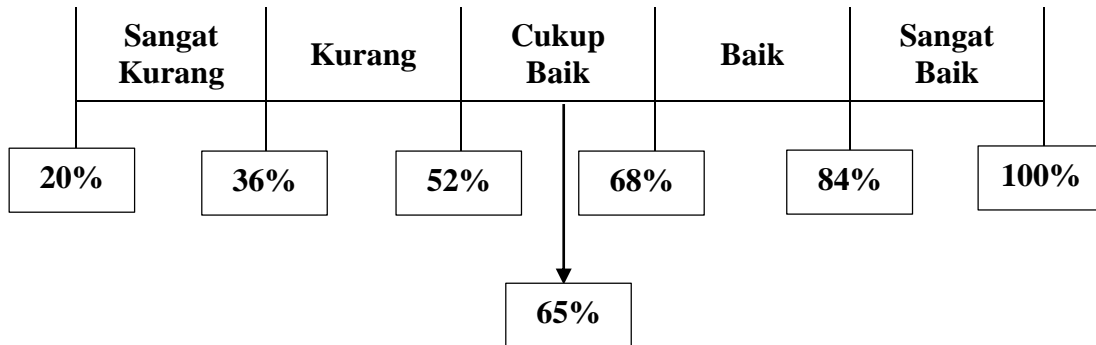
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
Indikator kesesuaian									
21	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan.	3	15	20	2	0	139	200	70%
22	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan telah sesuai dengan besarnya biaya hidup.	5	22	9	5	4	129	200	65%
23	Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan.	2	16	11	10	1	128	200	64%
24	Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan secara tepat waktu	4	19	12	4	1	141	200	71%
Indikator kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja									

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
25	Jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.	2	9	18	8	3	119	200	60%
26	Jenjang karir kenaikan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan.	1	18	9	8	4	124	200	62%
Indikator kesesuaian sistem penghargaan/pemberian kompensasi yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja									
27	Sistem penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.	3	17	13	5	2	134	200	67%
28	Pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai dengan prestasi kerja karyawan.	0	19	14	6	1	131	200	66%
Total							1045	1600	65%

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, diketahui bahwa skor aktual yang diperoleh dari seluruh pernyataan yang membentuk variabel sistem penghargaan (*reward*) sebesar 1045 dari skor ideal sebesar 1600 dengan nilai persentase yang diperoleh sebesar 65%. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan (*reward*) PT Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam kategori cukup tinggi/cukup baik. Perolehan skor

persentase jika digunakan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya sebagai berikut:



Gambar 4.3 Garis Kontinum Variabel Sistem Penghargaan (*Reward*)

Dengan demikian dari gambar kontinum di atas memberikan informasi nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan sistem penghargaan (*reward*), yaitu sebagai berikut:

- a. Persentase tertinggi terdapat pada indikator kesesuaian bonus dan insentif, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “perusahaan memberikan insentif kepada karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan” dengan skor aktual 141 dari skor ideal 200 (71%), yang mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) dalam pemberian insentif terhadap karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan.
- b. Persentase terendah terdapat pada indikator kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut” dengan skor aktual 119 dari skor ideal 200 (60%), yang mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) dalam kesesuaian pemberian pemberian insentif atau bonus berupa kenaikan gaji, upah, liburan,

dan lain sebagainya masih harus terus ditingkatkan kembali, karena kenaikan insentif atau bonus dapat memberikan motivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

4.2.1.4. Penerapan terhadap Kinerja Manajerial

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperdalam pembahasan melalui gambaran data tanggapan responden dari hasil kuesioner yang diberikan, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap kinerja manajerial yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor Aktual} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Keterangan:

Skor Aktual = Jumlah Skor Jawaban Responden

Skor Ideal = Jumlah Skor Minimum

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
Indikator perencanaan									
29	Saya memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan.	5	20	11	4	0	146	200	73%

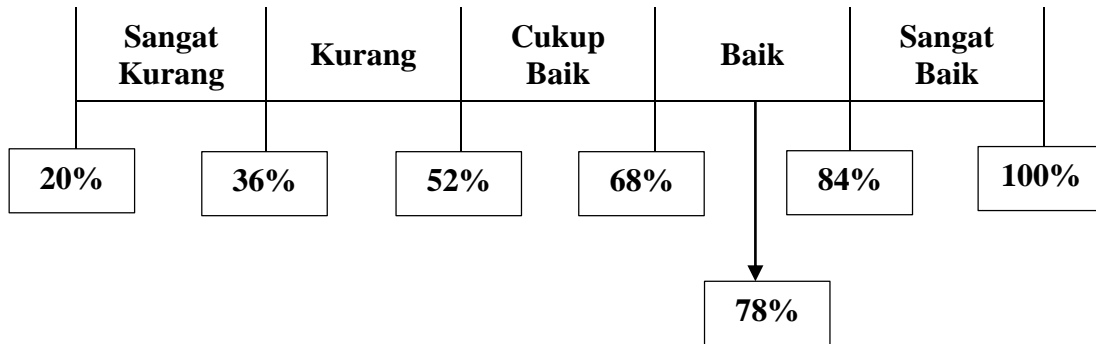
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor	Skor	%
		5	4	3	2	1	Aktual	Ideal	
30	Perencanaan yang saya buat selalu berjalan dengan baik.	7	19	11	3	0	150	200	75%
Indikator investigasi									
31	Saya dapat mengumpulkan informasi berupa laporan tepat pada waktunya	11	22	5	2	0	162	200	81%
32	Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan laporan.	4	28	7	1	0	155	200	78%
Indikator pengkoordinasian									
33	Saya dapat bekerjasama dengan setiap divisi untuk saling bertukar informasi.	14	19	7	0	0	167	200	84%
34	Saya dapat berkoordinasi dengan sesama manajer untuk saling bertukar informasi.	11	22	7	0	0	164	200	82%
Indikator evaluasi									

No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	%
		5	4	3	2	1			
35	Saya selalu melakukan penilaian terhadap hasil dari kinerja para karyawan.	8	22	8	2	0	156	200	78%
36	Saya selalu melakukan evaluasi terhadap permasalahan yang terjadi pada perusahaan.	9	21	8	2	0	157	200	79%
Indikator pengawasan									
37	Saya rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.	7	22	9	1	1	153	200	77%
38	Saya dapat mengarahkan karyawan dengan baik agar tugas yang dikerjakan dapat berjalan dengan sesuai.	8	22	8	1	1	155	200	78%
Total							1565	2000	78%

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, diketahui bahwa skor aktual yang diperoleh dari seluruh pernyataan yang membentuk variabel kinerja manajerial sebesar 1565 dari skor ideal sebesar 2000 dengan nilai persentase yang diperoleh sebesar 78%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial PT Pos Indonesia (Persero) termasuk dalam

kategori tinggi/baik. Perolehan skor persentase jika digunakan dengan menggunakan garis kontinum maka hasilnya sebagai berikut:



Gambar 4.4 Garis Kontinum Variabel Kinerja Manajerial

Dengan demikian dari gambar kontinum di atas memberikan informasi nilai persentase tanggapan responden yang berkaitan dengan kinerja manajerial, yaitu sebagai berikut:

- a. Persentase tertinggi terdapat pada indikator pengkoordinasian, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “saya dapat bekerjasama dengan setiap divisi untuk saling bertukar informasi.” dengan skor aktual 167 dari skor ideal 200 (84%), dengan nilai rata-rata empat yang mengindikasikan bahwa setiap manajer yang berada di PT Pos Indonesia (Persero) dalam bekerjasama untuk saling bertukar informasi, seperti dalam pemberian tugas, pelatihan dan pendidikan karyawan, dan lain sebagainya, dengan setiap divisi berada di atas rata-rata.
- b. Persentase terendah terdapat pada indikator perencanaan, yaitu pada sub indikator atau pernyataan “saya memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan.” dengan skor aktual 146 dari skor ideal 200 (77%), yang mengindikasikan bahwa beberapa manajer PT Pos Indonesia

(Persero) memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan dengan baik, tetapi ada pula yang masih perlu terus untuk meningkatkan perencanaan operasi perusahaan agar jauh lebih baik lagi.

4.2.2. Hasil Uji Asumsi Klasik

4.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui kepastian sebaran data yang diperoleh harus dilakukan uji normalitas terhadap data yang bersangkutan. Dengan demikian, analisis statistik yang pertama harus digunakan dalam rangka analisis data adalah statistik berupa uji normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2021:196)

Salah satu cara untuk melihat normalitas residual yaitu menggunakan metode *Normal Probability Plot* yang akan membandika distribusi kumulatif dari distribusi normal. Namun, pada penelitian ini untuk melihat hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* yang digunakan untuk mengetahui apakah uji statistik berdistribusi normal atau tidak dengan ketentuan:

- a. Jika nilai signifikan $< 0,05$, maka distribusi data tidak normal
- b. Jika nilai signifikan $> 0,05$, maka distribusi data normal

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas dengan menggunakan *kolmogorov smirnov*:

Tabel 4.18 Hasil Uji Normalitas *one-sample Kolmogorov Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.87386095
Most Extreme Differences	Absolute	.150
	Positive	.150
	Negative	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		.948
Asymp. Sig. (2-tailed)		.331

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.18 hasil pengujian normalitas data di atas dapat dilihat bahwa besarnya nilai *Kolmogorov Smirnov* adalah 9,48, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel residual yang diperoleh sebesar $0,331 > 0,05$. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini telah memenuhi asumsi normalitas, artinya data berdistribusi normal.

4.2.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah di dalam model analisis regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen) (Ghozali, 2021:157). Model regresi dapat dinilai baik ketika variabel independen tidak saling berkorelasi. Multikolinieritas dapat

diketahui dengan cara menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen, yaitu:

- 3) *Tolerance value*
- 4) Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *cuoff* yang umum digunakan yaitu nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10. Apabila nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau nilai VIF kurang dari 10 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

Tabel 4.19 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	24.228	7.773		3.117	.004		
	X1	.310	.253	.256	1.224	.229	.574	1.743
	X2	.077	.230	.076	.335	.740	.480	2.084
	X3	.001	.207	.001	.005	.996	.723	1.383

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.19 hasil pengujian multikolinearitas data di atas dapat dilihat bahwa nilai tolerance *total quality management* (X₁) adalah 0,574, sistem pengukuran kinerja (X₂) adalah 0,480, dan sistem penghargaan (*reward*) adalah 0,723 yang artinya > 0,10. Sementara itu nilai VIF variabel *total quality management* (X₁) adalah 1,743, sistem pengukuran kinerja (X₂) adalah 2,084,

dan sistem penghargaan (*reward*) (X_3) adalah 1,383 yang artinya $< 10,00$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

4.2.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya (Ghozali, 2021:178), jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara menguji heteroskedastisitas atau apakah suatu model terbebas dari masalah heteroskedastisitas atau tidak, menggunakan uji *spearman's rho*. Uji *spearman's rho* dilakukan dengan membuat hipotesis awal yaitu:

H_0 : tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas

H_a : menunjukkan adanya heteroskedastisitas

Pengambilan keputusan dengan menggunakan uji *spearman's rho* adalah jika X_1 dan $X_2 >$ signifikansi (sig) 0,05 maka tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas, artinya H_0 diterima. Demikian juga sebaliknya, jika X_1 dan $X_2 <$ signifikansi (sig) 0,05 maka menunjukkan adanya heteroskedastisitas (Murti & Fernandez, 2019).

Tabel 4.20 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			X1	X2	X3	RES2
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.550**	.307	.011
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.054	.945
		N	40	40	40	40
	X2	Correlation Coefficient	.550**	1.000	.529**	-.098
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.547
		N	40	40	40	40
	X3	Correlation Coefficient	.307	.529**	1.000	-.121
		Sig. (2-tailed)	.054	.000	.	.457
		N	40	40	40	40
	RES2	Correlation Coefficient	.011	-.098	-.121	1.000
		Sig. (2-tailed)	.945	.547	.457	.
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.20 hasil pengujian heteroskedastisitas data di atas dapat dilihat bahwa *total quality management* (X_1) memiliki nilai signifikansi 0,945, sistem pengukuran kinerja (X_2) memiliki nilai signifikansi 0,547, dan sistem penghargaan (*reward*) (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,457, yang artinya X_1 , X_2 , dan X_3 tidak menunjukkan adanya heteroskedastisitas karena nilai signifikansinya $> 0,05$

4.2.3. Analisis Linear Berganda

Analisis linear berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dan menunjukkan arah hubungan variabel-variabel tertentu. Tujuan dilakukannya analisis linear berganda adalah untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel dependen terhadap satu variabel dependen (Ghozali, 2021:145). Berikut ini hasil pengujian analisis linear berganda:

Tabel 4.21 Hasil Uji Analisis Linear Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	42.951	5.393		7.965	.000
	X1	.654	.139	.739	4.686	.000
	X2	-.330	.136	-.365	-2.430	.020
	X3	-.527	.129	-.542	-4.088	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.21 hasil pengujian analisis linear berganda data di atas dapat dilihat bahwa pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh $\alpha = 42.951$ dengan nilai koefisien regresi (β_1) sebesar 0,654, (β_2) sebesar -,0330, dan (β_3) sebesar -0,527.

Persamaan regresi linear berganda yang terbentuk dari hasil estimasi diatas adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 42.951 + 0,654 - 0,330 - 0,527 + \varepsilon$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan sebagai:

- a. Nilai konstanta sebesar 42.951 dan memiliki nilai positif, yang berarti menunjukkan bahwa nilai ketiga variabel bebas yaitu *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) adalah nol atau tidak mengalami perubahan, maka kinerja manajerial akan bernilai 42.951.
- b. Nilai koefisien *total quality management* sebesar 0,654 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang positif. Nilai tersebut menunjukkan jika *total quality management* naik satu satuan, maka kinerja manajerial akan naik sebesar 0,654, dengan asumsi variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) dan sistem penghargaan (*reward*) (X_3) dianggap konstan. Hal ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai positif karena nilai koefisien regresinya sebesar 0,654.
- c. Nilai koefisien sistem pengukuran kinerja sebesar -0,330 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang negatif. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh negatif (berlawanan arah) antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, artinya, jika sistem pengukuran kinerja naik satu satuan, maka nilai kinerja manajerial akan menurun sebesar -0,330, dengan asumsi variabel *total quality management* (X_1) dan sistem

penghargaan (*reward*) (X_3) dianggap konstan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai negatif karena nilai koefisien regresinya sebesar -0,330.

- d. Nilai koefisien sistem penghargaan (*reward*) sebesar -0,527 dan mempunyai nilai koefisien regresi yang negatif. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh negatif (berlawanan arah) antara sistem penghargaan (*reward*) dengan kinerja manajerial, artinya, jika sistem penghargaan (*reward*) naik satu satuan, maka nilai kinerja manajerial akan menurun sebesar -0,527, dengan asumsi variabel *total quality management* (X_1) dan sistem pengukuran kinerja (X_2) dianggap konstan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai negatif karena nilai koefisien regresinya sebesar -0,527.

4.2.3.1. Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi untuk menentukan seberapa jauh variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (Ghozali, 2021:147).

Tabel 4.22 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.410	3.527

a. Predictors: (Constant), X_3 , X_2 , X_1

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.22 hasil pengujian koefisien korelasi dan determinasi di atas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan korelasi (R) sebesar 0,675, jika dibandingkan dengan tabel interpretasi koefisien korelasi, nilai di atas berada pada interval 0,00-1 yang memiliki hubungan antara pengaruh variabel independen terhadap dependen sebesar 67,5%. Sedangkan *Adjusted R Square* diperoleh 0,410, yang berarti bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen sebesar 41%, sedangkan sisanya 59% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini. *Standard error estimated* bernilai 3,527 artinya kesalahan yang dapat terjadi dalam kinerja manajerial sebesar 3,527.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

4.2.4.1. Hasil Uji Statistik F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2021:148) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Tingkat signifikan dalam penelitian ini adalah 5%, artinya risiko kesalahan mengambil keputusan adalah 5%. Adapun kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika probabilitas signifikan $< 0,05$ dan nilai F hitung $> t$ tabel, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.
- b. Jika probabilitas signifikan $> 0,05$ dan nilai F hitung $> t$ tabel, maka H_a ditolak atau H_0 diterima.

Untuk mencari F tabel dapat dilihat melalui distribusi F tabel dengan mencari tingkat signifikan (α) = $0,05/2 = 0,05$ (5%) dan nilai *degree of freedom/df* = n-k, n-3 (df = $40 - 3 = 37$), maka nilai yang didapat sebesar 2,86.

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	374.964	3	124.988	10.048	.000 ^b
	Residual	447.811	36	12.439		
	Total	822.775	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.23 hasil pengujian uji F di atas dapat dilihat bahwa nilai F_{hitung} adalah $10.048 > 2,86$, artinya H_a diterima, selain itu dapat dilihat perbandingan probabilitas dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ artinya H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) bersama-sama berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.2.4.2. Hasil Uji Secara Parsial (Uji t)

Menurut Sugiyono (2021:149) menyatakan bahwa uji statistik t merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, yakni yang menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Pada penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Adapun kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

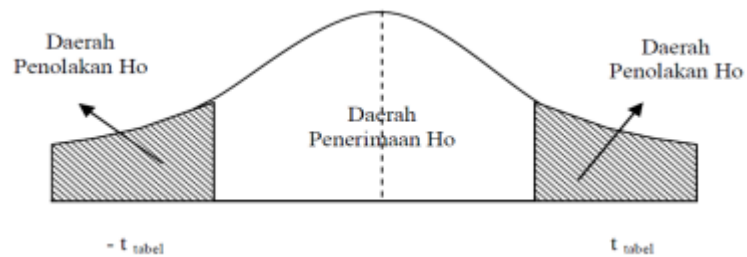
Jika nilai t_{hitung} positif maka:

- c. Probabilitas signifikan $< 0,05$ dan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.
- d. Probabilitas signifikan $> 0,05$ dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_a ditolak atau H_0 diterima.

Jika nilai t_{hitung} negatif maka:

- c. Jika probabilitas signifikan $< 0,05$ dan nilai $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_a diterima atau H_0 ditolak.
- d. Jika probabilitas signifikan $> 0,05$ dan nilai $-t_{hitung} > -t_{tabel}$, maka H_a ditolak atau H_0 diterima.

Gambar 4.5 Curva penerimaan dan Penolakan pada Uji T



Sumber: Sugiyono (2021:163)

Untuk mencari t_{tabel} dapat dilihat melalui distribusi t_{tabel} dengan mencari tingkat signifikan (α) = 0,05 dan nilai *degree of freedom*/df = $n-k-1$, $n-3-1$ (df = $40 - 3 - 1 = 36$), maka nilai yang didapat sebesar 2,028.

Tabel 4.24 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.951	5.393		7.965	.000
	X1	.654	.139	.739	4.686	.000
	X2	-.330	.136	-.365	-2.430	.020
	X3	-.527	.129	-.542	-4.088	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.24, hasil pengujian secara parsial adalah sebagai berikut:

- 1) Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa t_{hitung} yang diperoleh untuk variabel *total quality management* (X_1) sebesar 4,686 > dari t_{tabel} 2,028. Hasil 2,028 diperoleh dengan cara melihat t_{tabel} dengan rumus $n-k-1$ ($40 - 3-1$) = 36, dengan probabilitas $0,05 : 2 = 0,025$, selain itu dapat juga dilihat dari tingkat signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai positif karena koefisien regresinya sebesar 0,654.
- 2) Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa t_{hitung} yang diperoleh untuk variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) sebesar -2,430 < dari t_{tabel} -2,028. Hasil - 2,028 diperoleh dengan cara melihat t_{tabel} dengan rumus $n-k-1$ ($40 - 3-1$) = 36, dengan probabilitas $0,05 : 2 = 0,025$, selain itu dapat juga dilihat dari tingkat signifikansi yaitu $0,020 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

sehingga sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai negatif karena koefisien regresinya sebesar -0,330.

- 3) Pada tabel 4.24 menunjukkan bahwa t_{hitung} yang diperoleh untuk variabel sistem penghargaan (*reward*) (X_3) sebesar $-4,088 <$ dari $t_{tabel} -2,028$. Hasil $-2,028$ diperoleh dengan cara melihat t_{tabel} dengan rumus $n-k-1$ ($40 - 3 - 1$) = 36, dengan probabilitas $0,05 : 2 = 0,025$, selain itu dapat juga dilihat dari tingkat signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh tersebut bernilai negatif karena koefisien regresinya sebesar -0,527.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Gambaran Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia.

Untuk mengetahui bagaimana gambaran *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) pada PT Pos Indonesia (Persero), maka peneliti menggunakan perhitungan persen skor aktual untuk menganalisis hasil skor yang didapatkan dari jawaban responden mengenai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*), adalah sebagai berikut:

4.3.1.1. Gambaran Penerapan *Total Quality Management*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk kategori tinggi/baik. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.4 yang menunjukkan rekapitulasi penilaian dari kuesioner yang diberikan kepada responden terhadap *total quality management* dengan nilai rata-rata sebesar 78% yang berada pada interval 68,01% – 84% garis kontinum, hasil rata-rata tersebut diperoleh dari rekapitulasi jawaban responden mengenai *total quality management* yang terbagi menjadi lima indikator dan meliputi 10 pernyataan dengan rekapitulasi seluruh pernyataan dengan skor aktual sebesar 1557 dari skor ideal sebesar 2000.

Skor tertinggi jawaban responden terdapat pada indikator fokus terhadap pelanggan dengan nilai sebesar 92%, artinya perusahaan sangat mengupayakan kepuasan pelanggan dengan mengidentifikasi apa yang dibutuhkan pelanggan, mempertimbangkan masukan dari pelanggan, dan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Namun, terdapat indikator yang memiliki jawaban responden terendah dengan nilai sebesar 68%, yaitu terdapat pada indikator pelatihan dan pendidikan, yang dimana perusahaan belum sepenuhnya memberikan fasilitas pelatihan dan pendidikan keterampilan secara teratur kepada karyawan yang masih sangat perlu untuk ditingkatkan lagi, karena salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah dengan dilakukannya pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan secara teratur dan terencana. Artinya, pelatihan dan pendidikan merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan keterampilan, *knowledge*, serta dalam pembentukan sikap para karya

Dari ke lima indikator *total quality management*, yaitu fokus terhadap pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan berkelanjutan, partisipasi dan pemberdayaan karyawan, serta pelatihan dan pendidikan di PT Pos Indonesia secara keseluruhan telah berjalan dengan baik dan benar.

4.3.1.2. Gambaran Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk kategori tinggi/baik. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.5 yang menunjukkan rekapitulasi penilaian dari kuesioner yang diberikan kepada responden terhadap sistem pengukuran kinerja dengan nilai rata-rata sebesar 80% yang berada pada interval 68,01% – 84% garis kontinum, hasil rata-rata tersebut diperoleh dari rekapitulasi tanggapan responden mengenai sistem pengukuran kinerja yang terbagi menjadi lima indikator dan meliputi 10 pernyataan dengan rekapitulasi seluruh pernyataan dengan skor aktual sebesar 1595 dari skor ideal sebesar 2000.

PT Pos Indonesia melakukan berbagai cara agar perusahaannya sebagai jasa kurir tertua di Indonesia selalu diminati oleh masyarakat, salah satu cara yang sering dilakukan adalah dengan melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meminimalisasi keluhan pelanggan, seperti kerusakan barang, kehilangan barang, ketepatan waktu pengiriman, dan lain sebagainya. Cara ini mendapatkan skor tertinggi dengan nilai sebesar 84%. Namun, terdapat skor terendah yaitu pada upaya-upaya dalam peningkatan kualitas produk/jasa yang diberikan PT Pos Indonesia (Persero) dengan nilai sebesar 77%, artinya peningkatan kualitas masih sangat harus ditingkatkan atau dilakukan secara

rutin, agar terciptanya kepuasan pelanggan yang selaras dengan meningkatnya kualitas yang baik dengan selalu mempertimbangkan masukan dari pelanggan, meminimalisasi kesalahan, karyawan yang menjaga sikap, pelayanan yang cepat dan tanggap, dan lain sebagainya.

Dari ke lima indikator sistem pengukuran kinerja, yaitu berorientasi terhadap kepuasan pelanggan, pencegahan gangguan dan penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa, meminimalisasi kerusakan dan kesalahan produk/jasa, pemberian jaminan produk/jasa, dan meminimalisasi keluhan di PT Pos Indonesia secara keseluruhan telah berjalan dengan baik dan benar.

4.3.1.3. Gambaran Penerapan Sistem Penghargaan (*Reward*)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk kategori cukup tinggi/cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.6 yang menunjukkan rekapitulasi penilaian dari kuesioner yang diberikan kepada responden terhadap sistem penghargaan (*reward*) dengan nilai rata-rata sebesar 65% yang berada pada interval 52,01% – 68,00% garis kontinum, hasil rata-rata tersebut diperoleh dari rekapitulasi tanggapan responden mengenai sistem penghargaan (*reward*) yang terbagi menjadi empat indikator dan meliputi 8 pernyataan dengan rekapitulasi seluruh pernyataan dengan skor aktual sebesar 1045 dari skor ideal sebesar 1600.

Skor tertinggi jawaban responden terdapat pada indikator pemberian insentif tepat waktu yang diberikan oleh perusahaan dengan skor 71%, artinya PT Pos Indonesia dalam pemberian insentif/bonus selalu tepat waktu, yang dimana hal ini akan sangat baik ketika dijalankan secara berkala agar motivasi

karyawan selalu terjaga untuk perusahaan. Namun, dari semua indikator yang memiliki jawaban responden terendah, yaitu terdapat pada indikator prestasi kerja dengan nilai sebesar 60%, artinya mengindikasikan bahwa PT Pos Indonesia (Persero) dalam kesesuaian pemberian insentif atau bonus dengan prestasi kerja masih harus terus ditingkatkan kembali, karena kenaikan insentif atau bonus dapat memberikan motivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, selain dengan ketepatan waktu yang baik harus diiringi dengan pemberian modus yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan.

Dari ke empat indikator sistem penghargaan (*reward*), yaitu kesesuaian, kesesuaian bonus atau insentif, kesesuaian jenjang karir dengan prestasi kerja, kesesuaian sistem penghargaan yang diberikan pimpinan dengan prestasi kerja di PT Pos Indonesia secara keseluruhan telah berjalan dengan baik dan benar.

4.3.1.4. Gambaran Penerapan Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung termasuk kategori tinggi/baik. Hal ini dapat dilihat dari tabel 4.7 yang menunjukkan rekapitulasi penilaian dari kuesioner yang diberikan kepada responden terhadap kinerja manajerial dengan nilai rata-rata sebesar 78% yang berada pada interval 68,01% – 84,00% garis kontinum, hasil rata-rata tersebut diperoleh dari rekapitulasi tanggapan responden mengenai kinerja manajerial yang terbagi menjadi lima indikator dan meliputi 10 pernyataan dengan rekapitulasi seluruh pernyataan dengan skor aktual sebesar 1565 dari skor ideal sebesar 2000.

Perolehan skor tertinggi terdapat pada indikator pengkoordinasian dengan nilai sebesar 84% yang mengindikasikan bahwa setiap manajer yang berada di PT Pos Indonesia (Persero) dalam bekerjasama untuk saling bertukar informasi, seperti dalam pemberian tugas, pelatihan dan pendidikan karyawan, dan lain sebagainya, dengan setiap divisi berada di atas rata-rata Terdapat satu indikator yang memiliki jawaban responden terendah yaitu indikator perencanaan dengan nilai sebesar 73% yang mengindikasikan bahwa beberapa manajer Indonesia (Persero) memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan dengan baik, tetapi ada pula yang masih perlu terus untuk meningkatkan perencanaan operasi perusahaan agar jauh lebih baik, dan perencanaan yang baik ditentukan dengan kerjasama antar tim yang baik, fleksibel, stabil, sederhana (tidak terlalu sulit dalam pelaksanaannya), melakukan evaluasi di setiap kegiatan, hal tersebut merupakan hal yang harus selalu dilakukan secara rutin, agar perusahaan memiliki pemimpin tim yang tepat dan berjalan sesuai dengan target.

Dari ke lima indikator kinerja manajerial, yaitu perencanaan, investasi, pengkoordinasian, evaluasi, dan pengawasan di PT Pos Indonesia secara keseluruhan telah berjalan dengan cukup baik dan benar.

4.3.2. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia Secara Simultan

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh perbandingan profitabilitas dengan nilai signifikansi 0,000 yang berada jauh di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya H_a diterima. Dapat juga dilihat dari nilai F_{hitung} sebesar 10.048 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 2,86, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian ini mendukung hipotesis, di mana apabila diuji secara bersama-sama, *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.

Adapun berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang telah diuji memperoleh nilai R Square sebesar 0,456, yang berarti bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen sebesar 45,6%, sedangkan sisanya 54,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.

4.3.3. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia Secara Parsial.

4.3.3.1. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan pengujian *total quality management* terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi *total quality management* sebesar 0,654. Hal tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah) antara *total quality management* dengan kinerja manajerial, Artinya, faktor-faktor *total quality management* yang diukur melalui fokus terhadap pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan berkelanjutan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan, serta pelatihan dan pendidikan di PT Pos Indonesia keseluruhan telah berjalan dengan baik oleh PT Pos Indonesia. TQM di dalam perusahaan sangat berperan penting terhadap pertumbuhan suatu perusahaan, dengan mengedepankan kualitas dan kepuasan terhadap pelanggan akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai target yang sudah di rencanakan.

Dalam penelitian ini dan pengolahan data mengenai *total quality management* menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 4,686 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t_{hitung} 4,686 lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,028,

sehingga *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jusuf (2013) yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya dengan diterapkannya *total quality management* secara memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja para manajer dan karyawan yang berada dalam perusahaan, sehingga penerapan TQM ini tidak lepas dari penilaian kinerja karyawan dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan teori kontigensi yang menyatakan bahwa teori kontigensi dalam akuntansi manajemen menggambarkan suatu upaya untuk mengidentifikasi sesuai dengan sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang tepat. Pada prinsipnya, praktisi akuntansi manajemen selalu berusaha untuk menyesuaikan sistem agar lebih berguna dalam berbagai situasi, sehingga dalam menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen dalam memberikan informasi dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan dan akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini juga serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa (2017) yang menyebutkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, yang artinya dengan adanya *total quality management* memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), memproses *input* dalam organisasi untuk memproduksi

barang atau jasa yang pada akhirnya memberikan kepuasan kepada pelanggan sebagai outputnya. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) yang menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.3.3.2. Pengaruh Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan pengujian sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sistem pengukuran kinerja sebesar -0,330. Hal tersebut menunjukkan pengaruh negatif (berlawanan arah) antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, artinya, jika sistem pengukuran kinerja naik satu satuan, maka nilai kinerja manajerial akan menurun.

Dalam penelitian ini dan pengolahan data mengenai sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar -2,430 dan nilai signifikan sebesar 0,020. Karena t_{hitung} -2,430 lebih kecil dari t_{tabel} yaitu sebesar -2,028, artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Swari dan Wirasedana (2017) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja

berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja merupakan sarana untuk mengetahui kinerja manajerial sehingga para manajer diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sesuai dengan teori kontigensi yang menyatakan bahwa teori kontigensi dalam prinsipnya, praktisi akuntansi manajemen selalu berusaha untuk menyesuaikan sistem agar lebih berguna dalam berbagai situasi, sehingga dalam menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen dalam memberikan informasi dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan, serta akan memungkinkan manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan, karena sistem pengukuran kinerja dan proses sosialisasi perlu digeneralisasikan dengan mempertimbangkan faktor organisasional dan situasional seperti perilaku individu (kerja sama/saling ketergantungan) agar dapat diterapkan secara efektif di perusahaan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Jusuf (2013) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.3.3.3. Pengaruh Penerapan Sistem Penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan pengujian sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sistem penghargaan (*reward*) sebesar -0,527. Hal tersebut menunjukkan

pengaruh negatif (berlawanan arah) antara sistem penghargaan (*reward*) dengan kinerja manajerial, artinya, jika sistem penghargaan (*reward*) naik satu satuan, maka nilai kinerja manajerial akan menurun, sehingga menurut Hasiholan (2018) apabila kompensasi (sistem penghargaan) ditingkatkan, maka akan semakin berkurang niat seseorang untuk keluar dari pekerjaannya.

Dalam penelitian ini dan pengolahan data mengenai sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar -4,088 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t_{hitung} -4,088 lebih kecil dari t_{tabel} yaitu sebesar 2,028, artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Audina et.al (2018) yang menyatakan bahwa bahwa sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh secara terhadap kinerja manajerial, artinya dengan adanya pemberian penghargaan akan membuat karyawan menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa upah, gaji, bonus, tunjangan, komisi, atau cuti tetapi dibayar, dan lain sebagainya, sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, peluang, pengakuan, tantangan dalam mengerjakan tugas, pencapaian tujuan serta lingkungan menarik. Terdapat berbagai hal yang diinginkan oleh karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial, salah satunya seperti sikap kekeluargaan antar staff baik menengah maupun tingkat atas yang mampu menciptakan kondisi yang kondusif dan nyaman dalam lingkungan pekerjaan.

Dengan demikian, item-item yang dinilai mampu menghasilkan pengaruh terhadap kinerja manajerial lebih ditingkatkan agar para karyawan merasa termotivasi dalam bekerja dan mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga hal ini telah sesuai dengan teori yang ada. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian Niyati (2017) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan (*reward*) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan identifikasi masalah, penelitian terdahulu, teori dan hasil mengenai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial, peneliti mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja PT Pos Indonesia (Persero) memiliki persentase yang tinggi/baik, sistem penghargaan (*reward*) PT Pos Indonesia (Persero) memiliki persentase yang cukup tinggi/cukup baik, serta kinerja manajerial PT Pos Indonesia (Persero) memiliki persentase yang tinggi/baik.
- b. Secara simultan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- c. Secara parsial *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial,

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dilakukan peneliti mengenai *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial, peneliti mencoba memberikan masukan yang positif, sebagai berikut:

- a. *Total quality management* pada PT Pos Indonesia (Persero) mendapatkan nilai tinggi atau baik, maka dari itu, disarankan PT Pos Indonesia dapat selalu mempertahankan *total quality management* dalam hal mengupayakan peningkatan kualitas produk/jasanya, serta dapat memberikan pelatihan dan pendidikan secara merata dan dilakukan sesering mungkin agar perusahaan dapat memiliki karyawan yang lebih berkualitas lagi.

Sistem pengukuran kinerja PT Pos Indonesia (Persero) mendapatkan nilai tinggi atau baik dapat selalu mempertahankan dalam hal mengupayakan kepuasan pelanggan, maka dari itu, disarankan PT Pos Indonesia dapat meningkatkan perencanaan operasi perusahaan agar jauh lebih baik, dan meningkatkan perencanaan yang baik yang ditentukan oleh manajer dengan diiringi kerjasama antar tim yang baik, sehingga dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sistem penghargaan (*reward*), diharapkan PT Pos Indonesia (Persero) dapat meningkatkan perhatian kepada karyawannya dari segi pemberian insentif atau bonus, agar seluruh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) merasa termotivasi dalam bekerja dan mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan sehingga selaras dengan tujuan perusahaan.

- b. Secara simultan *Total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian pada perusahaan lain baik itu perusahaan negeri maupun swasta dan dapat mengganti atau mengembangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.
- c. Secara parsial *Total quality management* berpengaruh signifikan dengan nilai positif terhadap kinerja manajerial, maka saran bagi perusahaan tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk/jasanya, serta dapat memberikan pelatihan dan pendidikan secara merata dan berkala kepada karyawan.

Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan dengan nilai negatif terhadap kinerja manajerial, maka saran bagi perusahaan untuk tetap berusaha meningkatkan kerjasama tim yang baik agar informasi yang didapatkan dapat didiskusikan dengan baik, jelas, dan rinci.

Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan dengan nilai negatif terhadap kinerja manajerial, maka saran bagi perusahaan dalam pemberian penghargaan perlu ditingkatkan kembali, agar keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, M. W. (2018). Analisis Penerapan Tqm terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Umum di Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(1), 49-60.
- Anshori, M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Audina, O. T., Kristianto, D., & Harimurti, F. (2018). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Telkom Surakarta). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 14, 428-436.
- Bouranta, N. P., Psomas, A., Suarez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 50.
- Chandarin, G. (2017). *Metode Riset Akuntansi Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmawan, W. (2017). Pengaruh Total Quality Management terhadap Sistem Pengukuran Kinerja pada Fajar Group. *Economix*, 5.1, 64-75.
- Devie, D. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Djafri, N., & Rahmat, A. (2017). *Buku Ajar Manajemen Mutu Terpadu*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Ellitan, L., & Anatan, L. (2018). *Manajemen Operasi (Konsep dan Aplikasi)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Fahrurazi, & Suryani. (2020). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Industri Pengolahan Kelapa Terpadu di Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9, 47-59.
- Febrianti, S. A., Suastina, I. P., Ulum, M. B., & Putrianti, E. (2020). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Supermarket di Mataram). *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 9(2), 235-240.
- Feldika, R. C., & Wijaksana, T. I. (2021). Analisis Perbandingan Service Quality pada Pos Indonesia dan TIKI Menggunakan The Nine Features Logistic Service Quality (LSQ). *eProceedings of Management*, 8, 17-34.

- Ghodang, H., & Hantono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Konsep Dasar & Aplikasi Analisis Regresi dan Jalur dengan SPSS Medan* (1 ed.). Medan: PT Penerbit Mitra Group.
- Ghozali, H. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haming, M., & Nurnajamudin, M. (2017). *Manajemen Produksi Modern*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hery. (2018). *Pengantar Manajemen* (1 ed.). PT Grasindo Jakarta.
- Indrawati, S. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bpr Di Wilayah Otoritas Jasa Keuangan Purwokerto. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 22.3, 285-298.
- Ismail, N., & Sri, H. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Penerbit Media Sahabat Cendekia.
- Januarsah, I., Jubi, J., Inrawan, A., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Biaya Produksi dan Biaya Pemasaran terhadap Laba Perusahaan Pada PT PP London Sumatera Indonesia, Tbk. *Jurnal Akuntansi*, 5(1), 32-39.
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Reward terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*, 1, 634-644.
- Karmanis, & Karjono. (2020). *Buku Pedoman Belajar Metode Penelitian*. Semarang: CV Pilar Nusantara.
- Kumentas, C. N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia. *Jurnal EMBA*, 1, 796-805.
- Kurniawan, S., Kamase, J., & Nasaruddin, F. (2018). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Beberapa Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Makassar. *Economix*, 6(2), 88-89.
- Marbun, R. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Penghargaan Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial I (Studi Empiris Pada Perhotelan di Pekanbaru). *Jom*, 572-585.
- Maulidiyah, M., Sunaryo, H., & Slamet, A. R. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen-Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 6(06), 70-85.

- Mintje, N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado. *Jurnal EMBA, 1*, 52-62.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Niyati, I. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Produk Rekreasi (Kids Fun). *Prodi Akuntansi Universitas PGRI Yogyakarta*, 1-11.
- Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, 4(1)*, 52-60.
- Priansa, D. J. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Ranita, D. (n.d.). *pengaruh total quality management (tqm), sistem reward, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial*. Skripsi.
- Ridwan, M., & Sandi, H. E. (2019). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif dan Komponen di Kota Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13-28.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: quantitative research approach*. Deepublish.
- Saril. (2019). Total Quality Management (TQM) Sebagai Wujud Peningkatan Wujud Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*, 963-972.
- Sartono, M., Yulianeu, Y., & Hasiholan, L. B. (2018). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. *Journal of Management, 4(4)*.
- Sianipar, R. D. (2013). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi, 1*, 5.
- Siregar, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif : dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS (1 ed.)*. Penerbit Kencana: Jakarta.

- Soekarso, & Putong, I. (2015). *Kepemimpinan : Kajian Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sulisworo, D. (2009). *Pengukuran Kinerja*. Yogyakarta: Unpublished.
- Susanto, B. (2016). Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 14.1, 76-83.
- Swari, N. L., & Wirasedana, I. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21.1, 830-856.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2014). *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi.
- Yuliusman, & Putra, W. E. (2020). Model Hubungan antara TQM, Sistem Reward, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 9, 193-205.
- www.topbrand-award.com/top-brand-index/, diunduh pada tanggal 24 Nov 2022
- www.id.quora.com/, diunduh pada tanggal 24 November 2022
- www.posindonesia.co.id diunduh pada tanggal 24 November 2022

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Tugas Pembimbing

No	NIM / Nama	Judul Skripsi	Pembimbing
86	C10190100 ERLIN MAHARANI PUTRI	Pengaruh Penerapan E-filling Dan E-billing Terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Di KPP Pratama Bandung	Lilis Saidah Napisah, S.E., M.M., PIA.
87	C10190102 AI SITI NURKHODLIJAH	Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Dana Alokasi Khusus, Dana Alokasi Umum Dan Dana Bagi Hasil Terhadap Belanja Modal Pada Kota/kabupaten Di Provinsi Jawa Barat	Hana Fachilah, S.E., M.Si.
88	C10190103 tri ayuningsih	Analisis Perencanaan Laba Menggunakan Cost Volume Profit (CVP) Pada PT Sunson Manufacturer Textile Tbk.	Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak
89	C10190104 GHAIDA FIRYAL SARI	Analisis Penerapan Activity Based Costing System Dalam Menentukan Harga Pokok Kamar Hotel (studi Kasus Pada Hotel Serela Bandung)	Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak
90	C10190105 SYAFARA RAHMADHINI	Pengaruh Penerapan Metode Just In Time (JIT) Persediaan Bahan Baku Terhadap Efisiensi Biaya Produksi Telor Asin Pada CV Jaya Pangan Karawang	Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak
91	C10190106 MALINDA WIERAWATI	Pengaruh Efektifitas Sistem Informasi Akuntansi Dan Kecanggihan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi	Faiz Said Bachmid, SE., M.Ak., Ak., CA.
92	C10190108 GINA AULIA NAUWANNISA	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud Pada PT Grab Cabang Bandung	Faiz Said Bachmid, SE., M.Ak., Ak., CA.
93	C10190112 DELIA SARAH DWI HANDAYANI	Pengaruh Arus Kas Operasi Dan Manajemen Aset Terhadap Profitabilitas (studi Pada Sub Sektor Perbankan Di Indonesia Pada Tahun 2016-2021)	Tri Widiastuty, S.E., Ak., M.Si., CA.
94	C10190114 SINTIA SUSILAWATI	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Uptd Bapenda Bandung Selatan	Hana Fachilah, S.E., M.Si.
95	C10190116 NADHIRA LARASATI	Pengaruh Penerapan Sistem Tata Kelola Keuangan Desa Dan Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Dana Desa (studi Kasus Kabupaten Cirebon)	Drs. Bambang Rismadi, SE., M.Si., Ak., CA
96	C10190118 FRIDA UTAMI DEWI	Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Financial Distress Pada PT. Fast Food Indonesia Periode 2018-2021	Dita Rari Dwi Rinining Tyastuty, S.Pd., M.Si.
97	C10190119 MELINDA PUSPITA SARI	Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak Dan Pengetahuan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Membayar Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kecamatan Cisaranten Kulon Kota Bandung	Ade Imam Muslim, S.Pd., S.Akt., M.Si., Ak.
98	C10190120 MARTYANA WENINGATI PUTRI	Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat	Ade Imam Muslim, S.Pd., S.Akt., M.Si., Ak.
99	C10190122 RENA FREE HARUM MUSTIKA	Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Pada PT. Surya Toto Indonesia Tbk Tahun 2018 - 2021	Dita Rari Dwi Rinining Tyastuty, S.Pd., M.Si.
100	C10190123 YANI MULYANI	Pengaruh Penerapan Akuntansi Sektor Publik Dalam Akuntabilitas Kepada Kinerja Intansi Pemerintah Terhadap, Pencegahan Fraud	Ade Imam Muslim, S.Pd., S.Akt., M.Si., Ak.
101	C10190124 WIDIEA SOFIANI	Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan Ekonomi Desa Dan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tegalluar Kecamatan Bojongsoang Kabupaten Bandung	Ade Imam Muslim, S.Pd., S.Akt., M.Si., Ak.

Lampiran 2 Surat Pengajuan Penelitian



YAYASAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI PT. BANK JABAR BANTEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI EKUITAS

MAGISTER MANAJEMEN (S2) TERAKREDITASI B NO. 1583/SK/BAN-PT/AKred/M/V/2017
MANAJEMEN (S1) TERAKREDITASI B NO. 4025/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019
AKUNTANSI (S1) TERAKREDITASI A NO. 5100/SK/BAN-PT/AKred/S/XII/2017
PERBANKAN DAN KEUANGAN (D3) TERAKREDITASI A NO. 12899/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/Dipl-III/XII/2021
AKUNTANSI (D3) TERAKREDITASI U NO. 1161/SK/BAN-PT/Akred-PMT/Dipl-III/II/2022
Kampus : Jl. P.H.H. Mustopo No. 31 Bandung 40124 Telp. 02270778332 Fax. 0227204597
Website : <http://www.ekuitas.ac.id>

Nomor : 076/EKUITAS/BAA/XI/2022
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Penelitian**

Kepada Yth,
Manajer Tata Kelola dan Administrasi
Kantor Pusat PT Pos Indonesia, Pimpinan
Jl Cilaki No. 73, Kel. Citarum, Kec. Bandung
Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir berupa penyusunan Skripsi, dengan ini kami mohon kiranya Bapak/ Ibu memberi ijin kepada mahasiswa kami untuk melakukan penelitian di Perusahaan/Instansi yang Bapak/Ibu pimpin

Adapun data mahasiswa kami adalah :

Nama / NPM : GHaida FIRYAL SARI / C10190104
No. Kontak : 085158401100
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Program Studi : S1 - AKUNTANSI
Tahun Akademik : 2022/2023 Ganjil
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Pos Indonesia)

Perlu kami sampaikan bahwa data hasil penelitian yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan akademik dengan menjaga etika dan kaidah keilmuan.

Demikian surat permohonan ini kami, atas perhatian dan bantuannya kami mengucapkan terima kasih.

Kota Bandung, 29 November 2022
PROGRAM STUDI AKUNTANSI - S1
STIE EKUITAS BANDUNG
Ketua Program Studi



Dwi Purvati,

Lampiran 3 Surat Pelaksanaan Penelitian



POS INDONESIA

Nomor : 426/TKA/1122
Lampiran : -
Perihal : **Persetujuan Penelitian**

Bandung, 29 November 2022

Kepada Yth,
Ketua Program Studi Akuntansi
STIE Ekuitas
Jl. PHH Mustopa No. 31
di Bandung 40124

Menunjuk surat Saudara tanggal 29 November 2022 Nomor: 076/EKUITAS/BAA/XI/2022 perihal permohonan ijin Penelitian (riset), diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami **menyetujui** pelaksanaan Riset di Institusi kami bagi mahasiswa Saudara, sebagai berikut :

NO.	NAMA	NPM	PROGRAM STUDI
1.	Ghaida Firyal Sari	C10190104	S1-Akuntansi

Kepada mahasiswa yang bersangkutan, sebelum pelaksanaannya agar terlebih dahulu melapor kepada kami.

Demikian disampaikan untuk diketahui seperlunya.

Manajer Tata Kelola Administrasi
PT. Pos Indonesia (Persero)



PT. POS INDONESIA (PERSERO)

GRAHA POS INDONESIA
Jl. Banda No. 30 Bandung 40115
Tel/p. 022 - 4213640, 4213641, 4213646
Fax. 022 - 4267725, 022-4267744
<http://www.posindonesia.co.id>

Lampiran 4 Surat Permohonan Perubahan Topik/Judul Skripsi

Surat Permohonan Perubahan Topik/Judul Skripsi Program Studi SI Akuntansi

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ghaida Firyal Sari

NPM : C10190104

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia

Pembimbing : Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

Berkenaan dengan proses penelitian dan pembimbingan skripsi dan atas saran serta arahan dari pembimbing, bersama ini saya mengajukan perubahan topik/judul skripsi, yang semula :

“Analisis Penerapan *Activity Based Costing System* dalam Menentukan Harga Pokok Kamar Hotel (Studi Kasus pada Hotel Serela Bandung)”

menjadi:

“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia”

Demikian surat permohonan ini saya sampaikan, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Bandung, 25 Januari 2023

Mengetahui,
Pembimbing Skripsi




Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak.

Yang Mengajukan



Ghaida Firyal Sari

Lampiran 5 Kartu Bimbingan Skripsi

	BERITA ACARA PEMBIMBING SKRIPSI <i>Minutes of Meeting – Thesis Advisement</i> Semester Ganjil Tahun Akademik 2022/2023	No Dok : F-A.4.03.07 Rev : 0 Hal : 1
---	--	--

NIM : C10190104

Student ID

Nama : Ghaida Firyal Sari

Name

Program Studi : Akuntansi

Program Study

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia

Title of Thesis/Final Project

Pembimbing 1 : Hery Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak

Advisor 1

Pembimbing 2 :

Advisor 2

PEMBIMBINGAN:

**) dalam mengisi kegiatan pembimbingan, mohon diisi hanya yang memiliki progress sesuai dengan target*

Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
1 21 Sep 2022	Topik Bahasan	Konsultasi Judul 1	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Judul diganti	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
2 15 Okt 2022	Topik Bahasan	- Konsultasi Judul 2 - Judul 2 di ACC	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Lanjutkan BAB I	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	



BERITA ACARA PEMBIMBING
SKRIPSI
Minutes of Meeting – Thesis Advisement
Semester Ganjil
Tahun Akademik 2022/2023

No Dok : F-A.4.03.07
Rev : 0
Hal : 2

Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
3 14 Nov 2022	Topik Bahasan	BAB I latar belakang dan rumusan masalah	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB I	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
4 24 Nov 2022	Topik Bahasan	- ACC Bab I - BAB II teori, kerangka pemikiran, dan operasionalisasi variabel	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB II	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
5 02 Des 2022	Topik Bahasan	- ACC BAB II - BAB III metode penelitian, dan analisis data - Kuesioner	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB III dan kuesioner	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
6 20 Des 2022	Topik Bahasan	- ACC BAB III dan kuesioner - BAB IV hasil penelitian input SPSS dan pembahasan - BAB V kesimpulan dan saran	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)	Revisi BAB IV dan V	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	



**BERITA ACARA PEMBIMBING
SKRIPSI**
Minutes of Meeting – Thesis Advisement
Semester Ganjil
Tahun Akademik 2022/2023

No Dok : F-A.4.03.07
Rev : 0
Hal : 3

Tanggal/ Pertemuan	Kegiatan Pembimbingan *)		Paraf Pembimbing
7 27 Des 2022	Topik Bahasan	- ACC BAB IV dan V - Abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar pustaka, dan lampiran - ACC daftar isi, kata pengantar, dan lampiran	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan	Revisi abstrak dan daftar pustaka	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
8 06 Jan 2023	Topik Bahasan	ACC Abstrak dan daftar pustaka	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan	<i>Drafting</i> keseluruhan	
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	
9 11 Jan 2023	Topik Bahasan	- Bahas BAB I – V - ACC keseluruhan	Telah diperiksa dosen pembimbing 1
	Saran Perbaikan (KPI/Target)		
	Catatan Target (KPI):	Penyelesaian: %	

Bandung, 25 Januari 2023

Pembimbing 1

NIDN : 0423118101
Nama : Hey Syaerul Homan, S.Pd., M.Pd., M.Ak

Pembimbing 2

NIDN :
Nama :

Lampiran 6 Kuesioner Penelitian

IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama Responden (diperbolehkan inisial):
2. Jenis kelamin:
 Laki – Laki Perempuan
3. Usia :
 ≤ 25 Tahun 41 – 45 Tahun
 26 – 30 Tahun 46 – 50 Tahun
 31 – 35 Tahun ≥ 51 Tahun
 36 – 40 Tahun
4. Pendidikan Terakhir:
 SMA/SLTA Strata Tiga (S3)
 Diploma
 Strata Satu (S1)
 Strata Dua (S2)
5. Lama bekerja di perusahaan ini:
 ≤ 2 Tahun 12 – 14 Tahun
 3 – 5 Tahun ≥ 15 Tahun
 6 – 8 Tahun
 9 – 11 Tahun

KUESIONER :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon mengisi identitas diri
2. Pada setiap pertanyaan terdapat skala interval untuk mengukur tingkat jawaban
3. Untuk setiap pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara/i hanya memilih satu jawaban.
4. Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang meliputi variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*), dan kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan tanda check list (√) pada kolom yang

sudah tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, alternatif jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. *Total Quality Management* (X_1) dengan kriteria:

- | | | |
|------------------------|-------|----------|
| 1) Sangat Tidak Sesuai | (STS) | : Skor 1 |
| 2) Tidak Sesuai | (TS) | : Skor 2 |
| 3) Kurang Sesuai | (K) | : Skor 3 |
| 4) Sesuai | (S) | : Skor 4 |
| 5) Sangat Sesuai | (SS) | : Skor 5 |

b. Sistem Pengukuran Kinerja (X_2) dengan kriteria:

- | | | |
|------------------|------|----------|
| 1) Tidak Pernah | (TP) | : Skor 1 |
| 2) Pernah | (P) | : Skor 2 |
| 3) Jarang | (J) | : Skor 3 |
| 4) Sering | (S) | : Skor 4 |
| 5) Sangat Sering | (SS) | : Skor 5 |

c. Sistem Penghargaan (*Reward*) (X_3) dengan kriteria:

- | | | |
|------------------------|-------|----------|
| 1) Sangat Tidak Sesuai | (STS) | : Skor 1 |
| 2) Tidak Sesuai | (TS) | : Skor 2 |
| 3) Kurang Sesuai | (K) | : Skor 3 |
| 4) Sesuai | (S) | : Skor 4 |
| 5) Sangat Sesuai | (SS) | : Skor 5 |

d. Kinerja Manajerial (Y) dengan kriteria:

- | | | |
|------------------------------|--|----------|
| 1) Sangat di bawah rata-rata | | : Skor 1 |
| 2) Di bawah rata-rata | | : Skor 2 |
| 3) Rata-rata | | : Skor 3 |
| 4) Diatas rata-rata | | : Skor 4 |
| 5) Sangat di atas rata-rata | | : Skor 5 |

DAFTAR PERTANYAAN

A. *Total Quality Management (X₁)*

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	Sangat Sesuai
1.	Perusahaan sangat mengupayakan kepuasan pelanggan.							
2.	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.							
3.	Seluruh karyawan memiliki obsesi terhadap kualitas pekerjaannya.							
4.	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan aspek kualitas							
5.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus tanpa menunggu permasalahan muncul.							
6.	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu.							
7.	Perusahaan selalu berusaha mengembangkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas.							
8.	Perusahaan dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan telah difungsikan dengan baik agar memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.							

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	Sangat Sesuai
9.	Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pendidikan keterampilan secara teratur.							
10.	Fasilitas pelatihan dan pendidikan karyawan yang telah diterapkan agar perusahaan memiliki daya saing tinggi.							

B. Sistem Pengukuran Kinerja (X₂)

No	Pertanyaan	Tidak Pernah	1	2	3	4	5	Sangat Sering
11.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan?							
12.	Seberapa sering perusahaan memenuhi kepuasan pelanggan?							
13.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan pada sistem kinerja?							
14.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah penyebab kerusakan dalam produk?							
15.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasi pekerjaan ulang untuk produk yang buruk?							
16.	Seberapa sering perusahaan upaya-upaya yang bertujuan meminimalisasi kesalahan dalam pelayanan jasa?							

No	Pertanyaan	Tidak Pernah	1	2	3	4	5	Sangat Sering
17.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kerusakan pada saat proses pengiriman?							
18.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kehilangan barang pada saat proses pengiriman?							
19.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk meminimalisasi keluhan pelanggan?							
20.	Seberapa sering perusahaan melakukan upaya-upaya meningkatkan kualitas mutu perusahaan agar terhindar dari keluhan pelanggan?							

C. Sistem Penghargaan (*reward*) (X₃)

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	Sangat Sesuai
21.	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan.							
22.	Perusahaan memberikan gaji kepada karyawan telah sesuai dengan besarnya biaya hidup.							

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Sesuai	1	2	3	4	5	Sangat Sesuai
23.	Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan telah sesuai dengan beban tugas karyawan.							
24.	Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan secara tepat waktu							
25.	Jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.							
26.	Jenjang karir kenaikan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan.							
27.	Sistem penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.							
28.	Pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai dengan prestasi kerja karyawan.							

D. Kinerja Manajerial

No	Pertanyaan	Sangat di Bawah Rata-rata	1	2	3	4	5	Sangat di Atas Rata-rata.
29.	Saya memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan.							
30.	Perencanaan yang saya buat selalu berjalan dengan baik.							

No	Pertanyaan	Sangat di Bawah Rata-rata	1	2	3	4	5	Sangat di Atas Rata-rata.
31.	Saya dapat mengumpulkan informasi berupa laporan tepat pada waktunya.							
32.	Saya memiliki andil dalam penyampaian informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan laporan.							
33.	Saya dapat bekerjasama dengan setiap divisi untuk saling bertukar informasi.							
34.	Saya dapat berkoordinasi dengan sesama manajer untuk saling bertukar informasi.							
35.	Saya selalu melakukan penilaian terhadap hasil dari kinerja para karyawan.							
36.	Saya selalu melakukan evaluasi terhadap permasalahan yang terjadi pada perusahaan.							
37.	Saya rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.							
38.	Saya dapat mengarahkan karyawan dengan baik agar tugas yang dikerjakan dapat berjalan dengan sesuai.							

Lampiran 7 Tabel Tabulasi Jawaban Kuesioner

a. *Total Quality Management*

No. Resp.	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (XI)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	40

No. Resp.	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT (XI)</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	33
4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	33
5	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	30
6	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	30
7	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	31
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
9	5	4	4	4	4	4	3	5	2	3	38
10	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	33
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	46
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	30
15	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
16	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	43
17	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	42
18	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	44
19	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	34
22	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	37
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	39
25	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	38
26	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
27	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
28	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38
29	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	36
30	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
31	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
32	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
33	5	5	3	4	5	4	4	4	3	4	41
34	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
35	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
36	4	5	5	2	5	5	2	5	4	5	42
37	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	41

No. Resp.	<i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT (X1)</i>										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
38	5	4	3	3	3	4	3	3	2	2	32
39	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
40	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	38

b. Sistem Pengukuran Kinerja

No. Resp.	SISTEM PENGUKURAN KINERJA (X2)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	40
2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	34
3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	35
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
5	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	30
6	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	30
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
10	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	44
17	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
18	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	3	2	4	2	3	3	2	2	2	27
22	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
25	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
28	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	41

No. Resp.	SISTEM PENGUKURAN KINERJA (X2)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29	2	5	4	4	4	4	5	4	5	4	41
30	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
31	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
32	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
33	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
34	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
35	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	45
36	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	36
37	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
38	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	23
39	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	37
40	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38

c. Sistem Penghargaan (*reward*)

No. Resp.	SISTEM PENGHARGAAN (<i>REWARD</i>) (X3)								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	3	3	3	5	4	30
2	3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	3	3	3	3	3	3	3	3	24
5	4	4	2	2	2	4	2	2	22
6	4	4	2	2	2	4	2	2	22
7	2	1	1	4	1	4	1	2	16
8	4	4	4	4	3	3	4	4	30
9	3	3	3	4	3	3	3	3	25
10	3	4	3	5	2	2	2	2	23
11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	5	4	5	4	5	4	5	4	36
13	4	4	4	4	4	4	4	4	32
14	5	3	5	4	5	4	5	4	35
15	3	3	2	1	1	1	1	2	14
16	4	4	4	4	4	5	4	4	33
17	3	2	2	4	2	2	3	3	21
18	4	3	3	2	3	2	3	3	23
19	4	3	4	4	2	2	3	3	25

No. Resp.	SISTEM PENGHARGAAN (REWARD) (X3)								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
21	3	3	3	4	3	3	4	3	26
22	3	2	3	4	3	3	4	3	25
23	4	4	4	4	4	1	4	4	29
24	3	2	3	4	3	3	4	3	25
25	3	1	2	4	3	2	3	3	21
26	5	4	4	5	4	4	3	3	32
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32
28	4	4	3	5	4	4	3	4	31
29	3	2	3	4	1	1	3	3	20
30	3	4	4	3	3	4	4	4	29
31	3	4	4	3	3	4	4	4	29
32	3	4	4	3	3	4	4	4	29
33	3	4	4	3	3	4	4	4	29
34	3	4	4	3	3	4	4	4	29
35	3	4	4	3	3	4	4	4	29
36	4	4	2	3	2	2	4	4	25
37	3	2	2	3	2	2	2	2	18
38	2	1	2	2	2	1	2	1	13
39	3	1	2	4	3	2	3	3	21
40	4	4	2	5	4	4	3	4	30

d. Kinerja Manajerial

No. Resp.	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	43
2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	36
3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	36
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	43
6	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	43
7	2	2	4	3	5	5	4	4	4	4	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	34

No. Resp.	KINERJA MANAJERIAL (Y)										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	37
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
13	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	37
14	3	3	5	3	5	5	3	3	1	1	32
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	30
17	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	26
18	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	45
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	30
21	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	34
22	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	47
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
25	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
26	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	36
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
28	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
36	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38
37	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	35
38	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	25
39	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	47
40	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48

Lampiran 8 Hasil Output SPSS

1. Hasil Uji Validitas

a. *Total Quality Management*

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,451	0,316	Valid
2	0,829	0,316	Valid
3	0,747	0,316	Valid
4	0,561	0,316	Valid
5	0,676	0,316	Valid
6	0,697	0,316	Valid
7	0,629	0,316	Valid
8	0,708	0,316	Valid
9	0,805	0,316	Valid
10	0,802	0,316	Valid

b. Sistem Pengukuran Kinerja

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,744	0,316	Valid
2	0,809	0,316	Valid
3	0,737	0,316	Valid
4	0,788	0,316	Valid
5	0,887	0,316	Valid

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
6	0,696	0,316	Valid
7	0,71	0,316	Valid
8	0,744	0,316	Valid
9	0,856	0,316	Valid
10	0,912	0,316	Valid

c. Sistem Penghargaan (reward)

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,702	0,316	Valid
2	0,717	0,316	Valid
3	0,869	0,316	Valid
4	0,472	0,316	Valid
5	0,866	0,316	Valid
6	0,679	0,316	Valid
7	0,816	0,316	Valid
8	0,865	0,316	Valid

d. Kinerja Manajerial

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
1	0,815	0,316	Valid
2	0,836	0,316	Valid
3	0,740	0,316	Valid

No Item	Koefisien Validitas	r-tabel	Keterangan
4	0,722	0,316	Valid
5	0,735	0,316	Valid
6	0,769	0,316	Valid
7	0,898	0,316	Valid
8	0,887	0,316	Valid
9	0,796	0,316	Valid
10	0,781	0,316	Valid

2. Hasil Uji Reliabilitas

a. *Total Quality Management*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,880	10	Sangat Reliabel

b. Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja	0,933	10	Sangat Reliabel

c. Sistem Penghargaan (*reward*)

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)	0,933	8	Sangat Reliabel

d. Kinerja Manajerial

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	N of Items	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,936	10	Sangat Reliabel

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.87386095
Most Extreme Differences	Absolute	.150
	Positive	.150
	Negative	-.124
Kolmogorov-Smirnov Z		.948
Asymp. Sig. (2-tailed)		.331

a. Test distribution is Normal.

b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.228	7.773		3.117	.004		
X1	.310	.253	.256	1.224	.229	.574	1.743
X2	.077	.230	.076	.335	.740	.480	2.084
X3	.001	.207	.001	.005	.996	.723	1.383

a. Dependent Variable: Y

c. Uji Heteroskedastisitas

Correlations

			X1	X2	X3	RES2
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.550**	.307	.011
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.054	.945
		N	40	40	40	40
	X2	Correlation Coefficient	.550**	1.000	.529**	-.098
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.547
		N	40	40	40	40
	X3	Correlation Coefficient	.307	.529**	1.000	-.121
		Sig. (2-tailed)	.054	.000	.	.457
		N	40	40	40	40
	RES2	Correlation Coefficient	.011	-.098	-.121	1.000
		Sig. (2-tailed)	.945	.547	.457	.
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

d. Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.951	5.393		7.965	.000
	X1	.654	.139	.739	4.686	.000
	X2	-.330	.136	-.365	-2.430	.020
	X3	-.527	.129	-.542	-4.088	.000

a. Dependent Variable: Y

e. Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.456	.410	3.527

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

4. Hasil Pengujian Hipotesis

a. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	374.964	3	124.988	10.048	.000 ^b
	Residual	447.811	36	12.439		
	Total	822.775	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.951	5.393		7.965	.000
	X1	.654	.139	.739	4.686	.000
	X2	-.330	.136	-.365	-2.430	.020
	X3	-.527	.129	-.542	-4.088	.000

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 9 Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Lampiran 10 Tabel t

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
		0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884	
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712	
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453	
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318	
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343	
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763	
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529	
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079	
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681	
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370	
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470	
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963	
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198	
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739	
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283	
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615	
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577	
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048	
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940	
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181	
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715	
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499	
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496	
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678	
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019	
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500	
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103	
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816	
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624	
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518	
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490	
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531	
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634	
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793	
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005	
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262	
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563	
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903	
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279	
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688	

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Lampiran 11 Daftar Riwayat Hidup



GHAIDA FIRYAL SARI

BANDUNG, 25 OKTOBER 2001

RIWAYAT PENDIDIKAN

2007 – 2009

SDN RANCABOLANG BANDUNG

2009-2011

MTS AI-HIDAYAH PAROHAN GARUT

2011-2013

SDN PADASUKA 1 CIKAJANG GARUT

2013-2016

SMPN 1 CIKAJANG GARUT

2016-2019

SMAN 16 GARUT

2019-Sekarang

STIE EKUITAS BANDUNG

ADDRESS

Komplek My Home Blok E
28 Panghegar, Kelurahan
Mekarmulya, Kecamatan
Panyileukan, Kota
Bandung

PENGALAMAN ORGANISASI

2013-2014

MARCHING BAND SMPN 1 CIKAJANG GARUT

2016-2019

OSIS SMAN 16 GARUT

2020 – 2021

STAFF DIVISION OF ORGANIZATION UNIT KEGIATAN

MAHASISWA EKUITAS HARMONY CHOIR

2021 - 2022

GENERAL MANAGER UNIT KEGIATAN MAHASISWA EKUITAS

HARMONY CHOIR

CONTACT

PHONE:

085158401100

EMAIL:

ghaidafiryal25@gmail.com

PENGALAMAN BEKERJA

11 JULI 2022 – 12 AGUSTUS 2022

PRAKTIK KERJA LAPANGAN (PKL) DI SAMSAT KAWALUYAAN
KOTA BANDUNG

