

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*,
SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Hotel Se Kota Padang)**

SKRIPSI



DISUSUN OLEH

**IGO PRATAMA
NPM. 1310011311216**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BUNG HATTA
2018**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini Pembimbing Skripsi dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta Menyatakan :

Nama : IGO PRATAMA
NPM : 1310011311216
Program Studi : Strata Satu (S1)
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Hotel Sekota Padang)

Telah disetujui sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku, yang telah diujikan dan dinyatakan **Lulus** pada tanggal **09 februari 2018**.

PEMBIMBING SKRIPSI

Pembimbing I

Pembimbing II

Yunilma , S.E., M.Si., Ak., CA

Drs , Meihendri , M.Si., Ak., CA

Disetujui oleh
Dekan Fakultas Ekonomi Bung Hatta

Dr. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Hotel Sekota Padang)**” merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat kalimat, ide, gagasan atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Padang, februari 2018

Penulis

IGO PRATAMA

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM),
SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Hotel Se Kota Padang)**

**Igo Pratama¹, Yunilma¹, Meihendri¹,
¹Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bung Hatta
E-mail : igotama95@gmail.com**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh penerapan *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Tingginya tingkat pesaingan jumlah hunian hotel (acopansy) menunjukkan sulitnya bagi karyawan hotel untuk meningkatkan kinerja manajerial. Keberhasilan pihak hotel untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pengunjung hotel, akan menciptakan kesan positif dalam diri masing masing pengunjung.

Populasi dalam penelitian ini adalah 19 hotel berbintang empat dan tiga dikota Padang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sampel dari penelitian ini adalah manajer atau individu yang diawasi atau monitoring kegiatan oleh pihak hotel. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan penyebaran kuesioner ke responden secara langsung kepada general manajer dan menejer menengah hotel dikota Padang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*,
SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Hotel Se Kota Padang)**

**Igo Pratama¹, Yunilma¹, Meihendri¹,
¹Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bung Hatta
E-mail : igotama95@gmail.com**

ABSTRACT

This study aims to empirically examine the effect of the application of total quality management (TQM), system performance measurement and reward system to managerial performance. The high level of competition the number of hotel occupancy shows the difficulty for hotel employees to improve managerial performance. The success of the hotel in order to provide the best service for hotel guests, will create a positive impression within each visitor.

The population in this study was 19 and three four-star hotel in the city of Padang. The data used in this study are primary data. Samples from this study was the manager or the individual who supervised or monitoring activities by hotel. Data collection techniques in this research by distributing questionnaires to the respondents directly to the general manager and manager medium hotel in the city of Padang.

The results showed that the total quality management (TQM), system performance measurement and reward effect on managerial performance.

Keywords: Implementation of Total Quality Management (TQM), Performance Measurement System, Reward, Managerial Performance

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan terlebih dahulu kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan anugrah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “”. Skripsi ini dibuat sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi tingkat sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Azwar ananda, MA. selaku Rektor Universitas Bung Hatta Padang.
2. Ibu Dr. Listiana Sri Mulatsih, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.
3. Bapak Drs. Meihendri, M.Si., Ak., CA selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatt sekaligus pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga serta pikirannya dalam memberikan bimbingan baik berupa ilmu, petunjuk maupun saran-saran atau pendapat yang sangat saya butuhkan dalam penulisan ini.
4. Ibu Herawati, S.E., M.Si., Ak., CA selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta.

5. Bapak Nur Huda. N, S.E., M.E selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bung.
6. Ibu Yunilma S.E., M.Si Ak, CA selaku pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga serta pikirannya dalam memberikan bimbingan baik berupa ilmu, petunjuk maupun saran-saran atau pendapat yang sangat saya butuhkan dalam penulisan ini.
7. Ibu Resti Yulistia Muslim, S.E., M.Si.,Ak., CA Selaku Pembimbing Akademik yang telah bersedia meluangkan waktu, dalam memotifasi, membimbing dan memberi petunjuk maupun saran-saran dalam menjalani perkuliahan.
8. Seluruh Dosen, Staf pengajar dan karyawan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan kepada penulis selama masa studi hingga penyusunan skripsi penulis.
9. Terimakasih banyak kepada Bapak dan Ibuku tercinta marwan zekri dan sufi yanti yang selalu memberikan do'a, dukungan, semangat dan juga bimbingannya yang luar biasa baik moril dan materil, sehingga penulis bisa menyelesaikan pendidikan hingga jenjang sarjana.
10. Terimakasih banyak kepada adek Denada Ababil, dan Khayatul Alifa yang selalu memberi do'a, dukungan, semangat dan juga bimbingannya yang luar biasa baik moril dan materil, sehingga penulisan bisa menyelesaikan pendidikan hingga jenjang sarjana.

11. Terimakasih banyak kepada Vella Dwi Hasmi, yang telah memberikan semangat dan motivasi nya. Dan juga kepada teman kosan simpang tinju ceria.

12. Dan semua pihak lain pyang telah ikut serta memberikan bantuan dan dorongan dalam proses penyelesaian pendidikan dan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki dan ketahui, sehingga terdapat kekurangan baik dari segi bahasa ataupun penyusunan di tiap kalimatnya. Oleh karena itu penulis berharap dengan kerendahan hati kritik dan saran yang bersifat membangun, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca maupun penulis.

Padang, Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

PERNYATAAN

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9

BAB II : KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kontigensi Teori	10
2.2 Kinerja Manajerial	11
2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial	11
2.2.2 Indikator Pengukuran Kinerja Manajerial.....	12
2.3 <i>Total Quality Management</i>	14
2.3.1 Definisi <i>Total Quality Management</i>	14
2.3.2 Indikator Pengukuran <i>Total Quality Management</i>	15
2.4 Sistem Pengukuran Kinerja	18
2.4.1 Definisi Sistem Pengukuran Kinerja.....	18
2.4.2 Indikator Sistem Pengukuran Kinerja.....	19
2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	20
2.5 Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>).....	22
2.5.1 Definsi <i>Reward</i>	22
2.5.2 Bentuk-Bentuk <i>Reward</i>	23

2.6 Pengembangan Hipotesis.....	24
2.6.1 Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial.....	24
2.6.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial	26
2.6.3 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial	27
2.7 Kerangka Konseptual	28

BAB III :METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel	29
3.2 Jenis dan Sumber Data	31
3.3 Definisi Operasional Variabel	31
3.3.1 Variabel Dependent (Y).....	31
3.3.2 Variabel Independent	31
3.4 Metode Analisis Data	33
3.4.1 Uji Kualitas Data	33
3.4.2 Uji Asumsi Klasik.....	34
3.4.3 Uji Regresi Linear Berganda.....	35
3.4.4 Uji Hipotesis.....	36

BAB IV :HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Prosedur Pengumpulan Sampel	38
4.2 Profil Responden.....	38
4.3 Statistik Deskriptif Data	40
4.4 Pengujian Kualitas Data	42
4.4.1 Hasil Uji Validitas	42
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	44
4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	45
4.5.1 Hasil Uji Normalitas	45
4.5.2 Hasil Uji Multikolinearitas.....	45
4.6 Pengujian Hipotesis.....	46

4.7 Pembahasan	47
4.7.1 Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial.....	47
4.7.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial	48
4.7.3 Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial	49
 BAB V : PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	51
5.2 Keterbatasan Penelitian	51
5.3 Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	55

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah Hunian Hotel (<i>Accopancy</i>) pada Seluruh Kategori Hotel di Kota Padang Tahun 2010-2016 (Jiwa)	2
Tabel 3.1	Daftar Hotel dan Kategori Bintang di Kota Padang	29
Tabel 4.1	Rincian Pengumpulan Kuesioner	38
Tabel 4.2	Profil Responden	39
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Data.....	40
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas	42
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas.....	44
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas Data.....	45
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Multikolinearitas	46
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Hipotesis	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Profil Responden.....	55
Lampiran 2.	Statistik Deskriptif	56
Lampiran 3.	Uji Kualitas Data.....	57
Lampiran 4.	Uji Asumsi Klasik.....	61
Lampiran 5.	Uji Hipotesis	62

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan global yang berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh terhadap kualitas supaya organisasi dapat berjalan secara efektif. Untuk bisa mendapatkan produk dan jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah. Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi.

Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Salah satu institusi atau organisasi yang juga dinilai dari evaluasi kinerja adalah industri perhotelan. Kota Padang merupakan salah satu kota di Indonesia yang sedang berbenah untuk menjadi kota metropolitan dan menjadi kota wisata nasional. Untuk mendukung wacana tersebut pemerintah Kota Padang giat mengembangkan inventasi pada sektor perhotelan. Menurut Mahdianur (2017) untuk menjadi Kota Padang sebagai kota tujuan wisata sangat diperlukan

infrastruktur penunjang seperti mall dengan konsep modern dan sector perhotelan. Oleh sebab itu pada tahun 2017 ini akan dioperasikan satu hotel dan di iukti oleh dua hotel lainnya hingga 2019. Meningkatnya jumlah investasi dibidang perhotelan didukung oleh data yang jumlah (*occupancy*) hotel di Kota Padang. Berdasarkan data yang peneliti dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang teridentifikasi perkembangan tingkat hunian hotel seperti terlihat pada Tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Hunian Hotel (*Accopancy*) pada Seluruh
Kategori Hotel di Kota Padang Tahun 2010-2016 (Jiwa)

Tahun	Jumlah Tamu Hotel		Jumlah	Pertumbuhan (%)
	Domestik	Asing		
2010	256.161	7.476	263.637	-
2011	254.748	7.398	262.146	-0.57
2012	307.320	17.871	325.191	24.05
2013	307.320	17.871	325.191	0.00
2014	938.646	34.066	972.712	199.12
2015	992.890	34.505	1.027.395	5.62
2016	992.890	34.505	1.027.395	0.00

Sumber: Indikator Ekonomi Kota Padang 2016

Pada tabel terlihat persaingan bisnis di sector perhotelan terus meningkat, seiring dengan meningkatnya jumlah hunian hotel di Kota Padang, terlihat di tahun 2010 jumlah hunian hotel di Kota Padang hanya mencapai 263.637 jiwa dengan rincian tamu dosmetik sebanyak 256.161 orang dan tamu mancanegara mencapai 7.476, meningkat sangat signifikan ditahun 2014 menjadi 972.712 orang dengan didominasi oleh konsumen lokal yaitu mencapai 938.646, peningkatan jumlah hunian Hotel di Kota Padang tahun 2014 mencapai 199,12%, memasuki tahun 2015 jumlah hunian hotel di Kota Padang kembali meningkat 5,62% dari tahun sebelumnya, sedangkan ditahun 2016 peningkatan yang diprediksi juga tidak jauh dari 5%. Untuk menghadapi lonjakan jumlah hunian hotel di Kota Padang,

pemerintah daerah harus menyiapkan segala infrastruktur dan mencoba menambah jumlah unit hotel yang dapat dijadikan alternatif bagi masyarakat untuk dijadikan sarana penginapan.

Menurut salah satu kutipan didalam Katalog BPS No 9201001.1371 tentang Indikator Ekonomi Kota Padang 2016, pemerintah menambah lebih kurang lima hotel baru yang akan direncanakan beroperasi dari tahun 2016 sampai 2019 mendatang, dima Fave Hotel telah mulai dioperasikan di akhir tahun 2015, dilanjutkan dengan Santika Hotel dan Whiz Hotel yang akan direncanakan beroperasi dipertengahan tahun 2017, selain itu pemerintah juga merencanakan pembangunan Transmart Hotel dan pengembangan Hotel Garuda yang direncanakan rampung dan beroperasi ditahun 2019 mendatang.

Menurut Persatuan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Sumatera Barat, terus meningkatnya jumlah hunian hotel di Padang menciptakan persaingan tinggi pada bisnis hotel termasuk terjadinya perang tariff. Kondisi ini disebabkan adanya kelebihan kamar hotel dibanding tingkat hunian. Perang tariff atau terjadinya penurunan harga kamar di setiap hotel sebenarnya tidak baik untuk industri, karena berkaitan dengan lapangan pekerjaan dan nasib karyawan hotel sehingga langkah untuk mengatasi kemiskinan tidak tercapai.

Dalam perang tarif, pemilihan kamar tetap ditentukan oleh konsumen. Mereka pasti memilih fasilitas terbaik dengan harga yang relatif murah sehingga hotel-hotel kecil berpotensi kehilangan omzet dan tidak selalu dapat bertahan. setiap hotel dapat mempertahankan atau meningkatkan kualitas pelayanannya untuk menghadapi tuntutan pasar

(Tofri, 2016). Kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Sumbar, menyatakan pada september 2016 tingkat hunian hotel berbintang di Kota Padang 2016 mencapai rata-rata 52,30 persen, mengalami penurunan 4,57 poin dibanding bulan Agustus 2016 sebesar 56,87 persen (Fajri, 2016)

Tingginya tingkat persaingan jumlah hunian hotel (acopansy) menunjukkan sulitnya bagi karyawan hotel untuk meningkatkan kinerja manajerial. Keberhasilan pihak hotel untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pengunjung hotel, akan menciptakan kesan positif dalam diri masing masing pengunjung. Ketika kesan positif telah terbentuk, maka pada saat kembali dibutuhkan, masyarakat yang pernah mengunjungi hotel akan kembali menggunakan jasa hotel yang sama, oleh sebab itu dengan membaiknya kinerja manajerial karyawan hotel yang terlihat dari konsistensi mutu dan pelayanan yang diberikan kepada setiap pengujung hotel akan dapat mendorong terjaganya kelangsungan hidup hotel dalam jangka panjang. Menurut Robbins dan Timothy (2012) kinerja manajerial menunjukkan pencapaian yang diperoleh oleh masing masing karyawan dalam bekerja. Peningkatan kinerja dapat diamati secara kuantitas atau pun kualitas.

Peningkatan kinerja manajerial sebuah hotel tidak terbentuk dengan sendirinya akan tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Menurut Wibowo (2011) terdaapat sejumlah variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial karyawan dalam sebuah perusahaan yaitu berjalanya fungsi pengawasan didalam manajemen (*total quality management*), adanya sistem pengendalian kinerja hingga adanya sistem pemberian kompensasi.

Menurut Heizer (2012) mengungkapkan bahwa salah satu aktifitas pengawasan yang dilakukan dalam perusahaan adalah berhubungan kualitas mutu dan produk atau disebut dengan *total quality management* (TQM). Secara umum *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005:22).

Total quality management bertujuan untuk memastikan produk dan jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan telah diproduksi atau dihasilkan sesuai dengan prosedur dan standar yang dimiliki perusahaan. *Total quality management* merupakan alat monitoring yang dilakukan manajer untuk menjaga kualitas dan jasa dari produk atau jasa yang dihasilkan, selain itu *total quality management* yang dilakukan secara insentif akan dapat mendorong meningkatnya penjualan perusahaan (Sartono, 2010).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hermawan dkk (2014) menemukan bahwa bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian yang konsisten juga diperoleh dalam penelitian Azmi (2015) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Nursa dan Yuniawati (2003) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sejumlah temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semakin ketat proses pengawasan kualitas produk atau jasa

yang dihasilkan sebuah perusahaan akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara individual.

Disamping adanya pengawasan terhadap kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, peningkatan kinerja manajerial sebuah perusahaan juga sangat ditentukan oleh sistem pengukuran kinerja. Menurut Robbins dan Timothy (2012) sistem pengukuran kinerja menunjukkan sebuah proses evaluasi untuk menilai pencapaian karyawan dalam bekerja. Sistem penilaian dapat dilakukan melalui sejumlah indikator seperti kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, besarnya kesalahan yang terjadi dalam bekerja hingga kualitas produk yang dihasilkan. Semakin tepat pemilihan sistem penilaian kinerja akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial perusahaan.

Sejumlah penelitian yang telah melakukan penelitian untuk membahas pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh Azmi (2015) yang menemukan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara individual berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang konsisten juga diperoleh Hanafi (2015) yang mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja yang dilakukan secara adil dan tepat akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara individual. Berbeda dengan penelitian Safitri (2014) yang menemukan bahwa sistem penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebuah perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan terdapat sejumlah variabel selain sistem penilaian kinerja yang mempengaruhi kinerja manajerial sebuah perusahaan.

Peningkatan kinerja manajerial sebuah perusahaan akan terus meningkat apabila setiap anggota organisasi diberikan nilai kompensasi yang adil, oleh sebab itu sistem pemberian kompensasi merupakan elemen yang penting bagi perusahaan dalam mendorong meningkatnya kinerja manajerial perusahaan. Menurut Gibson et al (2009) sistem penghargaan (reward) merupakan sebuah proses pemberian penghargaan kepada seluruh anggota organisasi. Ketika sistem penghargaan telah dilakukan dengan tepat oleh manajemen perusahaan maka diyakini akan mendorong meningkatnya motivasi dan semangat kerja karyawan dalam bekerja sehingga mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara individual sekaligus mendorong terjaganya eksistensi perusahaan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian Jatmico (2014) menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial sebuah perusahaan. Hasil yang konsisten juga diperoleh dalam penelitian Hermawan dkk (2014) dan penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2015) yang menemukan bahwa sistem penghargaan baik yang dilakukan dalam bentuk financial maupun non financial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejumlah temuan yang diperoleh oleh peneliti terdahulu menunjukkan bahwa semakin tepat sistem pemberian penghargaan (reward) yang diberikan pada seluruh anggota organisasi maka akan meningkatkan kinerja manajerial yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan fenomena penelitian yang diajukan peneliti tertarik untuk membuat sebuah penelitian replikasi penelitian yang dilakukan oleh Hernawan dkk (2014) dan Azmi (2015). Seluruh variabel penelitian yang digunakan relatif sama dengan penelitian sebelumnya, yang

menjadi faktor pembeda adalah tempat atau lokasi dan waktu pelaksanaan penelitian. Perbedaan tempat, lokasi dan waktu penelitian diharapkan akan merubah perilaku yang dimiliki oleh setiap individu yang beraktifitas dalam sebuah organisasi, sehingga hasil yang diharapkan dimasa mendatang akan lebih baik dari sebelumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian, maka selanjutnya dapat di rumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut

1. Apakah *total quality manajemen* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang ?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang ?
3. Apakah sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris

1. Pengaruh *total quality manajemen* (TQM) terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang.
2. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang.

3. Pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi dunia akademis dimana hasil penelitian ini dapat dijadikan terhadap sumber masukan bagi peneliti selanjutnya mengenai *Total Quality Manajemen (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Kinerja Manajerial.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan masukan nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi, terutama mengenai *Total Quality Manajemen (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Kinerja Manajerial.

BAB II

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kontigensi Teori

Kontigensi yaitu keadaan yang masih diliputi ketidakpastian mengenai kemungkinan diperolehnya laba atau rugi oleh suatu perusahaan. Ketidakpastian muncul karena adanya faktor risiko baik yang disebabkan oleh sejumlah indikator diluar perusahaan atau pun dari dalam perusahaan, seperti keberadaan karyawan sebagai motor penggerak kegiatan operasional sebuah perusahaan. Menurut Ross (2012) teori kontingensi adalah teori organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada cara yang terbaik dalam mengelola organisasi, memimpin sebuah perusahaan, atau untuk membuat keputusan tergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan yang efektif harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan disukai oleh bawahannya.

Teori kontigensi yang paling dikenal dikembangkan oleh Fiedler, dalam teori tersebut perkembangan sebuah organisasi tergantung pada kelompok efektif yang muncul karena adanya kecocokan antara gaya kepemimpinan yang saling berinteraksi dengan subordinatnya, sehingga situasi dalam organisasi menjadi terkendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.

Sesuai dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa teori kontigensi menunjukkan arti penting peran dari seorang figure kepemimpinan yang dapat memilih gaya kepemimpinan untuk mendorong peningkatan nilai organisasi yang dilihat dari pencapaian kinerja individual karyawan atau kinerja organisasi secara

menyeluruh. Ketepatan didalam memilih gaya kepemimpinan akan membantu atasan untuk mengerakan potensi terbaik yang dimiliki bawahan, sehingga mendorong tercapainya peningkatan kinerja manajerial dan organisasi secara menyeluruh.

2.2 Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Menurut Nasution (2005) kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Kinerja yang dimaksud merupakan pencapaian atau hasil yang diperoleh individu dalam bekerja pada sebuah organisasi.

Robbins dan Timothy (2012) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil yang dicapai oleh seluruh anggota organisasi dalam bekerja. Ketika target yang direncanakan berhasil diperoleh atau dicapai baik secara kuantitas atau pun kualitas menunjukkan kinerja individual yang dimiliki karyawan relatif baik. Ketika kinerja manajerial yang dimiliki perusahaan terus dapat ditingkatkan secara konsisten maka kelangsungan hidup organisasi akan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Menurut Wardani (2010) kerangka konseptual manajerial (*konseptual framework of managerial performance*) adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial. Kerangka konseptual ini dicapai sebagai model untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Setiap komponen yang berbentuk

konseptual ini dapat dikembangkan lebih lanjut secara lebih rinci dan bersifat konseptual pula.

2.1.2 Indikator Pengukuran Kinerja Manajerial

Wibowo (2011) menyatakan, kinerja karyawan atau anggota sebuah organisasi meliputi delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigas, kordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan pengaturan staf. Masing masing elemen kinerja merupakan atribut yang saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya.

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

2. Investigasi

Merupakan kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persedian, dan analisis pekerjaan.

3. Koordinasi

Menunjukkan kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Merupakan kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Supervisi

Menunjukkan kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan.

6. Pengaturan staff

Merupakan kemampuan untuk memepertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih, karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

7. Negoisasi

Merupakan kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

8. Representasi

Merupakan kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato intuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Dalam rangka mengukur kinerja manajerial yang dimiliki karyawan dalam sebuah organisasi maka digunakan indikator yang diadopsi dari Rhizzo (1978) dalam Mas'ud (2004) yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, penguasaan materi, dan kontribusi hasil untuk organisasi. Masing masing indikator merupakan

atribut yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya.

Kuantitas pekerjaan menunjukkan jumlah pekerjaan yang berhasil dicapai atau dihasilkan oleh karyawan. Kualitas menunjukkan kemampuan seorang karyawan untuk mampu menyelesaikan sebuah pekerjaan yang kecil dari kesalahan. Penguasaan materi pekerjaan. Menunjukkan karyawan yang memiliki kinerja manajerial yang tinggi akan mengetahui tata urutan atau proses dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan kontribusi bagi organisasi menunjukkan pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam pekerjaan yang mampu berkontribusi bagi terjaganya eksistensi organisasi dalam jangka waktu tertentu.

2.3 *Total Quality Management*

2.3.1 *Definisi Total Quality Management*

Tjiptono dan Diana (2001: 4) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Menurut Gibson et al (2010) *total quality management* menunjukkan proses monitoring atau pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang telah mereka hasilkan telah sesuai dengan standar kualitas yang dimiliki perusahaan. Proses pengawasan dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Menurut Gaspersz (2003) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Berdasarkan kepada uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa *total quality management* merupakan sebuah proses pengawasan yang melibatkan berbagai pihak didalam sebuah perusahaan, untuk memastikan bahwa aktifitas operasional dilakukan oleh seluruh elemen pendukung perusahaan telah berjalan sesuai dengan seharusnya.

2.3.2 Indikator Pengukuran *Total Quality Management*

Proses pengawasan didalam aktifitas manajemen atau disebut dengan *total quality management* menunjukkan adanya pendekatan yang dilakukan sejumlah pihak dalam rangka menggali informasi yang berhubungan dengan produk atau jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan. Menurut Robbins dan Timothy (2012) terdapat sepuluh kareakteristik dalam melaksanakan *total quality management* yaitu focus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan organisasi.

a. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal

berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

e. 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 organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembagapemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting.

Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan „rasa memiliki“ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat 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 serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.4 Sistem Pengukuran Kinerja

2.4.1 Definisi Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan (Handoko, 2007:135).

Menurut Luther (2016) 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 strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator-indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai kinerja dengan tepat, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan reward, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan.

2.4.2 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Gibson et al (2009) sistem pengukuran kinerja menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan cara dalam rangka mengukur pencapaian kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Pada penelitian ini sistem pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan indikator peningkatan laba, perputaran aktiva, jumlah pelanggan, optimalisasi karyawan dan kesempatan mengembangkan karir.

Peningkatan laba menunjukkan kemampuan yang dimiliki individu untuk mendorong meningkatnya penjualan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, semakin tinggi nilai penjualan menunjukkan semakin tinggi nilai laba yang diperoleh perusahaan. Meningkatnya perputaran aktiva maksudnya adalah keberhasilan karyawan dalam organisasi dapat diamati dengan mengamati perputaran aktiva, semakin tinggi perputaran aktiva menunjukkan semakin kapasitas produksi yang dicapai perusahaan sekaligus meningkatkan meningkatnya penjualan.

Indikator ketiga yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja berhubungan dengan optimalisasi kemampuan karyawan, semakin tepat

penempatan karyawan dalam organisasi akan membantu organisasi untuk mendorong peningkatan penjualan, sedangkan indikator keempat dalam penilaian kinerja adalah adanya kesempatan pengembangan karir yang dapat diraih masing masing pegawai. Peningkatan karir akan dicapai ketika pegawai mampu mengoptimalkan kemampuan yang mereka miliki untuk mencapai sebuah prestasi kerja.

2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Didalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan didalam sebuah organisasi tentu dibutuhkan sebuah sistem yang dapat melakukan proses tersebut. Menurut Siagian (2009:223) sistem penilaian prestasi kerja ialah sebuah pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai. Dimensi yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah:

1. Manusia yang memiliki kemampuan tertentu, juga tak luput dari kesalahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang diberikan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik. Berkaitan langsung dengan tugas seseorang yang ditetapkan dan dilaksanakan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud yaitu:
 - a) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa depan sehingga kesempatan untuk meniti karir yang lebih baik lagi menjadi terbuka.

- b) Dalam hal penilaian tersebut bernilai negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya, dengan demikian ia dapat mengambil langkah langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c) Jika seseorang mendapatkan penilaian yang tidak objektif kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperoleh.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang baik yang bersifat menguntungkan atau pun merugikan pegawai.
 5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam memberhentikan tidak atas permintaan sendiri.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:551) penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan. Umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kelemahan dan kekuatan karyawan. Mengambil keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan,

pemutusan hubungan kerja dan mengidentifikasi yang buruk. Keperluan perusahaan yang meliputi. perencanaan SDM,

Selain itu sistem penilaian kinerja juga bermanfaat untuk menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk mengidentifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan karyawan. Dokumentasi yang meliputi. kriteria untuk melakukan validasi penelitian, dokumentasi tentang keputusan keputusan SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.5 Sistem Penghargaan (*Reward*)

2.5.1 Definisi *Reward*

Sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi pada manajer yang terdiri dari dua bentuk pembayaran yaitu pembayaran tetap saja dan pembayaran variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent rewards*). Variabel ini diukur dengan indikator sistem penghargaan berupa kompensasi yang merupakan bentuk return baik finansial (baik berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur, cuti, tetapi tetap dibayar) maupun non financial (tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tugas, serta lingkungan pekerjaan yang menarik) yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Kurnianingsih dan Indirantoro, 2001).

Hansen dan Mowen (2000: 76) menyatakan tujuan kompensasi biasanya meliputi berbagai insentif yang berkaitan dengan kinerja. Sasarannya adalah untuk menciptakan kesesuaian tujuan, sehingga manajer akan menunjukkan kerja

terbaiknya bagi perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Hasil temuan Sim dan Killough (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM, digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian insentif.

2.1.2 Bentuk Bentuk *Reward*

Didalam kegiatan operasional ada beberapa komponen dari kompensasi. Menurut Rivai dan Sagala (2009:744) komponen-komponen reward terdiri dari empat komponen yaitu:

a. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya selalu tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang berhasil dicapai.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan, karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk upah langsung yang diberikan diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut kompensasi berdasarkan kinerja. (pay for performance plan).

d. *Reward* tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian ringkas tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya bentuk-bentuk kompensasi dapat dikelompokkan menjadi empat yang masing masingnya memiliki sifat yang relatif berbeda. Keempat bentuk kompensasi tersebut adalah gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Hernawan dkk (2014) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Hasil yang diperoleh mengisyaratkan bahwa proses pengawasan atau monitoring yang dilakukan manajemen terhadap seluruh aktifitas operasional perusahaan akan mendorong produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan mengalami peningkatan nilai penjualan, keberhasilan

manajemen mendorong peningkatan nilai penjualan memberikan kontribusi nilai bagi kelangsungan hidup perusahaan, sekaligus menunjukkan meningkatnya kinerja manajerial perusahaan.

Pujianto (2013) mengungkapkan bahwa *total quality management* yang dilaksanakan secara konsisten dan terus menerus mendorong meningkatnya kinerja manajerial, hal tersebut terjadi karena tinggi frekuensi monitoring aktifitas seluruh karyawan membuat setiap karyawan menjadi sangat berhati hati dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam bekerja, oleh sebab itu kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan menjadi sangat diminati oleh konsumen, akibatnya penjualan perusahaan mengalami kenaikan dan kinerja setiap karyawan dalam organisasi juga mengalami peningkatan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada penelitian Azmi (2015) ditemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karyawan berbagai perusahaan asuransi di Kota Pekanbaru. Keadaan tersebut terjadi karena pengawasan yang dilakukan manajemen terhadap seluruh aktifitas karyawan membuat karyawan menjadi sangat berhati hati dalam bekerja, selain pengasan yang dilakukan juga mendorong produk yang dihasilkan perusahaan memiliki kualitas yang tinggi sehingga diminati oleh pelaku pasar, tinggi kualitas produk juga mendorong meningkatnya penjualan sekaligus menunjukkan meningkatnya kinerja manajerial yang dimiliki karyawan dalam organisasi. Berdasarkan uraian ringkas sejumlah hasil penelitian terdahulu tersebut maka diajukan sebuah hipotesis yaitu:

H₁ *Total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang

2.6.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Hernawan dkk (2014) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa semakin sesuai tepat cara yang dikembangkan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja akan mendorong semangat dan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja sehingga dapat mendorong meningkatnya kinerja manajerial pegawai. Peningkatan kinerja manajerial terlihat dari peningkatan kualitas dan kuantitas dari produk.

Pada penelitian Azmi (2015) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin adil dan tepat sistem pengukuran kinerja yang diterapkan dalam sebuah organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja yang adil akan membuat masing masing karyawan berusaha untuk bekerja dengan lebih dan bertanggung jawab sehingga mampu mencapai hasil yang duharapkan, yang terlihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang berhasil dalam bekerja.

Susanto (2016) menemukan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karyawan perusahaan BUMN di Kota Surabaya. Hasil yang diperoleh mengisyaratkan bahwa semakin tepat dan adil sistem penilaian yang dilakukan atasan dalam memberikan penilaian terhadap pencapaian yang diraih karyawan dalam bekerja akan menimngkat motivasi dan semangat

karyawan dalam bekerja, sehingga diyakini akan mendorong meningkatnya kualitas dan kuantitas pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Sesuai dengan uraian ringkas sejumlah hasil penelitian terdahulu maka diajukan sebuah hipotesis yaitu:

H₂ Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang

2.6.3 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Hernawan dkk (2014) menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, ketepatan didalam melakukan proses pembayaran penghargaan kepada karyawan baik dalam bentuk financial atau pun non financial akan mendorong meningkatnya kineja karyawan, Mengingat semakin baik dan sesuai sistem pembayaran dan besar balas jasa yang diterima karyawan akan semakin memotivasi karyawan untuk terus bekerja, begitu kuatnya motivasi yang dimiliki karyawan mendorong untuk berusaha bertanggung jawab terhadap target yang diberikan atasan, dan merealisasikan target tersebut dalam bentuk pencapaian kerja.

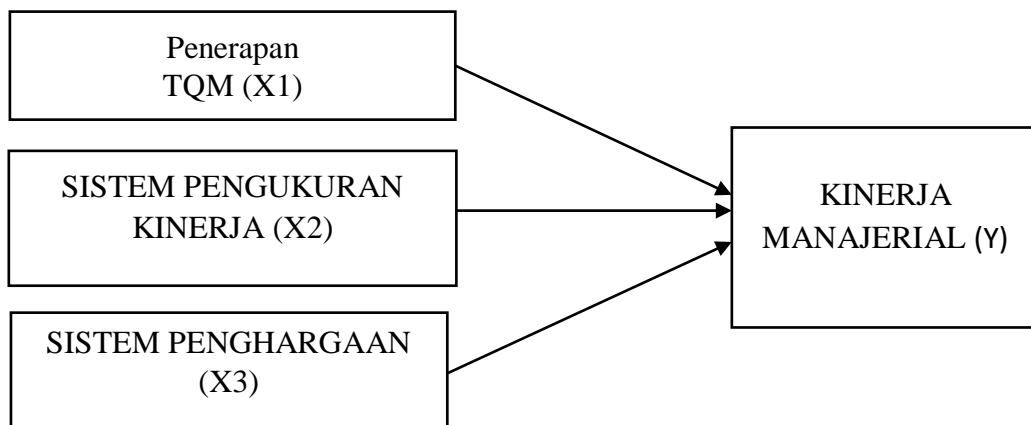
Pada penelitian Azmi (2015) menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin baik dan tepat sistem pembayaran kompensasi atau penghargaan yang digunakan oleh manajemen pada sebuah organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan secara individual. Sistem penghargaan yang diberikan dalam bentuk langsung atau pun tidak langsung menunjukkan terealisasinya komitmen organisasi terhadap karyawan, Mengingat penghargaan merupakan alat bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan, oleh sebab itu semakin mudah bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan baik dalam bentuk

financial atau pun non financial akan memperkuat pencapaian yang diperoleh karyawan dalam bekerja. Berdasarkan uraian ringkas sejumlah hasil penelitian terdahulu maka diajukan sebuah yang akan dibuktikan yaitu:

H₃ Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial hotel di Kota Padang.

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kepada landasan teori sejumlah hasil penelitian terdahulu maka diajukan sebuah model kerangka konseptual yang akan dijadikan pedoman dalam tahapan pengujian hipotesis seperti terlihat pada gambar 1 dibawah ini:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:117) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, populasi dalam penelitian ini adalah 19 hotel berbintang empat dan tiga dikota Padang yang berjumlah 19 hotel seperti yang terlihat pada Tabel 3.1 dibawah ini:

Tabel 3.1
Daftar Hotel dan Kategori Bintang di Kota Padang

No	Nama Hotel	Bintang	Lokasi
1	Primier Basko Hotel	****	Padang
2	Grand Inna Muara	****	Padang
3	Grand Zuri Padang	****	Padang
4	Pangeran Beach Hotel	****	Padang
5	Imelda Hotel Water Park	****	Padang
6	Kyriad Bumi Minang Hotel	****	Padang
7	Mercure Padang Hotel	****	Padang
8	Rocky Plaza Hotel	****	Padang
9	The Axana Hotel	****	Padang
10	Daima Hotel	***	Padang
11	Fevehotel Olo	***	Padang
12	Pangeran City Hotel	***	Padang
13	HW Hotel Padang	***	Padang
14	Ibis Hotel	***	Padang
15	Airy Hotel Padang	***	Padang
16	Oxville Hotel	***	Padang
17	Savali Hotel	***	Padang
18	The Aliga Hotel	***	Padang
19	Whiz Prime	***	Padang

Sumber: https://id.wikipedia.org/wiki/Daftar_hotel_di_Kota_Padang

Untuk membatasi ruang lingkup pembahasan dalam penelitian ini maka dilakukan pengambilan sampel. Menurut Sekaran (2013) sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap mewakili. Pada penelitian ini yang menjadi sampel adalah manajer atau individu yang diawasi atau monitoring kegiatan oleh pihak hotel. Manajer yang dimaksud adalah elemen pendukung dari aktifitas yang dijalankan oleh asisten manager yang meliputi *Athletic Director, Recreation Director, Gerage Manager, Planing Enggenering, Human Resources, Marketing and Sales, Advertising Director, Security Director* dan *Gifts Shop MGR* masing-masing hotel. Mengingat sampel yang tepat menurut Roscoe (1978) dalam Sekaran (2013) ukuran sampel yang tepat terletak diantara 30 – 500 observasi.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sekaran (2013) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria untuk membatasi jumlah sampel. Kriteria yang digunakan meliputi:

1. Pegawai hotel yang menduduki posisi sebagai *Athletic Director, Recreation Director, Gerage Manager, Planing Enggenering, Human Resources, Marketing and Sales, Advertising Director, Security Director* dan *Gifts Shop MGR*
2. Pegawai hotel berbintang empat atau tiga yang beroperasi di Kota Padang hingga saat ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data yang dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner ke responden secara langsung kepada general manager dan manajer menengah hotel di kota Padang.

3.3. Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel dependent (Y)

Kinerja Manajerial

Menurut Robbins dan Timothy (2012) kinerja manajerial didefinisikan sebagai pencapaian yang diperoleh oleh masing-masing karyawan dalam bekerja. Dalam mengukur kinerja manajerial maka digunakan indikator yang diadopsi dari Rhizzo (1978) dalam Mas'ud (2004) yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, penguasaan materi, dan kontribusi hasil untuk organisasi.

Pengukuran dari variabel ini diadopsi dari kuesioner Handayani (2016), diukur dengan menggunakan skala likert 5 point dengan 8 item pertanyaan dengan pilihan jawaban 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) ; 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Kadang-kadang (KK); 4 = Setuju (S); 5 = Sangat Setuju (SS).

3.3.2 Variabel Independent

Pada penelitian ini yang menjadi variabel independen yang digunakan meliputi:

1. Total Quality Management

Menurut Gibson et al (2009) mendefinisikan *total quality management* sebagai cara atau aktifitas yang dilakukan manajemen untuk melakukan

monitoring terhadap aktifitas perusahaan khususnya dalam menjamin kualitas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Dalam mengukur *total quality management* maka digunakan indikator peran kepemimpinan, focus perusahaan, evaluasi operasional dan langkah stau strategi pemecahan.

Pengukuran dari variabel ini diadopsi dari kuesioner Mintje (2013), diukur dengan menggunakan skala likert 5 point dengan 10 item pertanyaan dengan pilihan jawaban 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) ; 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Kadang-kadang (KK); 4 = Setuju (S); 5 = Sangat Setuju (SS).

2. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Gibson et al (2009) sistem pengukuran kinerja menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan cara dalam rangka mengukur pencapaian kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Pada penelitian ini sistem pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan indikator peningkatan laba, perputaran aktiva, jumlah pelanggan, optimalisasi karyawan dan kesempatan mengembangkan karir.

Pengukuran dari variabel ini diadopsi dari kuesioner Handayani (2016), diukur dengan menggunakan skala likert 5 point dengan 8 item pertanyaan dengan pilihan jawaban 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) ; 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Kadang-kadang (KK); 4 = Setuju (S); 5 = Sangat Setuju (SS).

3. Sistem Penghargaan

Merupakan cara yang dimiliki perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan. Dalam mengukur sistem pemberian penghargaan maka digunakan indikator sebagai berikut, kontribusi sistem reward bagi motivasi

karyawan, jam kerja, dan waktu pemberian reward.

Pengukuran dari variabel ini diadopsi dari kuesioner Handayani (2016), diukur dengan menggunakan skala likert 5 point dengan 6 item pertanyaan dengan pilihan jawaban 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) ; 2 = Tidak Setuju (TS); 3 = Kadang-kadang (KK); 4 = Setuju (S); 5 = Sangat Setuju (SS).

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data penelitian ini dengan menggunakan regresi linear berganda, yaitu metode analisis untuk lebih dari satu variabel independen. Berikut adalah beberapa langkah dalam menganalisis, yaitu:

3.4.1 Uji Kualitas Data

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen pendukung variabel. Secara uji instrumen yang digunakan meliputi:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidak valid suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Alat uji yang digunakan adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai KMO yang dikehendaki harus > 0.50 (Ghozali, 2013) serta masing-masing item pernyataan harus memiliki *factor loading* diatas atau 0,40 dan tidak mengalami ambigu atau rancu.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruksi. Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*) bila memiliki koefisien *cronbach alpha* > 0,70 (Nunnally, 1994 dalam Ghozali, 2013).

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Menurut (Ghozali,2013) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan uji non parametrik *Kolmogrov-Smirnov*. Normal atau tidaknya data dapat dilihat dari nilai *asympt sig (2-tailed)* yang dihasilkan dalam pengujian $> \alpha$ ($\alpha=0,05$). Jika data normal maka uji statistik parametrik dapat dilakukan sebaliknya. Model regresi yang baik adalah data berdistribusi normal (Ghozali, 2013).

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah suatu model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel

ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2013).

Deteksi adanya multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance Value*. Batas dari *Tolerance Value* adalah 0,10 dan batas VIF adalah 10. Apabila hasil analisis menunjukkan nilai VIF dibawah 10 dan *Tolerance Value* diatas 0,10 maka tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tahapan pengolahan data dapat segera dilakukan (Ghozali, 2013).

3.4.3 Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana variabel dependen dapat diprediksi melalui variabel-variabel independen secara individual ataupun secara bersama-sama. Analisis regresi dapat digunakan untuk memutuskan apakah ingin menaikkan atau menurunkan variabel independen. Persamaan regresi berganda yang digunakan sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X_1 = Penerapan *Total Quality Management*

X_2 = Sistem pengukuran Kinerja

X_3 = Sistem Penghargaan

ε = *Error Term*

3.4.4 Uji Hipotesis

Secara umum tahapan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Pada pengujian hipotesis pertama koefisien determinasi dilihat dari besarnya nilai (*Adjusted*) untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas. Nilai (*Adjusted*) mempunyai interval antara 0 dan 1. Jika nilai *Adjusted* bernilai besar (mendekati 1) berarti variabel bebas dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Sedangkan jika (*Adjusted*) bernilai kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas.

Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2013).

2. Uji F-statistik

Model regresi linear berganda diatas, untuk membuktikan apakah variabel-variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen, maka dilakukan uji F. Uji F dilakukan dengan tujuan untuk menguji keseluruhan variabel independen yaitu : penerapan, efektivitas penggunaan, dan kepercayaan atas sistem informasi akuntansi terhadap satu

variabel dependen yaitu kinerja individual. Secara bebas dengan signifikan sebesar α ($\alpha=0,05$) dapat disimpulkan (Ghozali, 2013)

- a. Jika nilai signifikan $F < \alpha$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.
- b. Jika nilai signifikan $F > \alpha$ maka H_a ditolak dan H_o diterima, ini berarti menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat.

3. Uji t-statistik

Menurut Ghozali (2013) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Apabila sig t lebih besar dari 0,05 maka H_o diterima dan H_a ditolak. Demikian pula sebaliknya jika sig t lebih kecil dari 0,05, maka H_o ditolak dan H_a diterima. Bila H_o ditolak ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Kriteria Pengujian :

- a. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka H_a ditolak dan H_o diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara individual tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Prosedur Pengumpulan Sampel

Sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 95 responden dari 19 hotel dikota Padang.

Kuesioner yang diterima peneliti sebanyak 60 lembar. Namun setelah dilakukan pemeriksaan pengisian terhadap 60 kuesioner yang dikembalikan, terdapat sebanyak 20 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena pengisian kuesioner yang dilakukan responden tidak lengkap. Sehingga total kuesioner yang dapat diolah ada sebanyak 40 kuesioner. Rincian pengumpulan kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Rincian Pengumpulan Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	Kuesioner yang disebar	95	100
2	Kuesioner yang kembali	60	63,16
3	Kuesioner yang tidak dapat digunakan	20	21,05
4	Jumlah Kuesioner yang dapat diolah	40	42,11

Sumber Data: Hasil Olahan Kuesioner, 2017

4.2 Profil Responden

Responden dalam penelitian adalah manajer atau individu yang diawasi atau monitoring kegiatan oleh pihak hotel. Profil responden dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Profil Responden

Data Responden	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	21	52,5
	Perempuan	19	47,5
Umur	25-30 tahun	8	20
	31-35 tahun	19	47,5
	36-40 tahun	12	30
	> 40 tahun	1	2,5
Pendidikan Terakhir	SMA	5	12,5
	S1	35	87,5
Jabatan	Keuangan	12	30
	Engineering	10	25
	Sales dan Marketing	9	22,5
	Front Office Manager	7	17,5
	HRD	2	5

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Dari 40 kuesioner yang dapat diolah, maka dapat dikelompokkan profil responden menjadi 4 golongan, yaitu berdasarkan jenis kelamin, berdasarkan umur, berdasarkan pendidikan terakhir dan berdasarkan jabatan. Untuk lebih jelas, dapat dilihat pada tabel 4.2. Diketahui jenis kelamin responden yang menjawab kuesioner ini lebih banyak laki-laki yaitu sebanyak 21 orang (52,5%), dibandingkan perempuan yang berjumlah 19 orang (47,5%).

Dari umur responden, responden yang berumur antara 25-30 tahun berjumlah 8 orang (20%), responden yang berumur antara 31-35 tahun berjumlah 19 orang (47,5%), responden yang berumur 36-40 tahun berjumlah 12 orang (30%) dan responden yang berumur di atas 40 tahun berjumlah 1 orang (2,5%).

Dari segi jenjang pendidikan terakhir dapat dilihat bahwa responden yang jenjang pendidikan SMA berjumlah 5 orang (12,5%), dan dilihat dari segi jenjang pendidikan S1 berjumlah 35 orang (87,5%).

Dilihat dari segi jabatan, responden yang menjabat sebagai Keuangan berjumlah 12 orang (30%), responden yang menjabat sebagai Engineering berjumlah 10 orang (25%), responden yang menjabat sebagai Sales dan Marketing berjumlah 9 orang (22,5%), responden yang menjabat sebagai Front Office Manager berjumlah 7 orang (17,5%) dan responden yang menjabat sebagai HRD berjumlah 2 orang (5%).

4.3 Statistik Deskriptif Data

Sebelum dilakukan tahapan pengujian hipotesis terlebih dahulu dinarasikan gambaran umum dari masing-masing variabel penelitian yang digunakan saat ini seperti terlihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Data

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean	Std. Deviasi
Kinerja Manajerial	8-40	23-35	29,20	2,848
Penerapan <i>Total Quality Management</i>	10-50	20-48	40,38	5,396
Sistem Pengukuran Kinerja	7-35	20-35	29,40	4,517
Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>)	6-30	15-30	25,10	4,272

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Pada tabel 4.3 teridentifikasi bahwa jumlah responden yang berpartisipasi didalam penelitian ini berjumlah 40 responden, didalam pengisian kuesioner kemungkinan jawaban paling rendah yang akan diberikan responden dalam menilai variabel kinerja manajerial adalah sebesar 8 sedangkan skor jawaban tertinggi yang dapat diberikan responden adalah sebesar 40. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner teridentifikasi skor jawaban yang paling lemah diberikan responden adalah sebesar 23 sedangkan skor jawaban tertinggi yang diberikan responden adalah sebesar 35. Secara keseluruhan rata rata skor jawaban yang

diberikan responden dalam menilai variabel kinerja manajerial adalah sebesar 29,20 dengan standar deviasi mencapai 2,848.

Pada hasil statistik deskriptif terlihat bahwa skor jawaban terendah yang dapat diberikan responden dalam menilai variabel penerapan *total quality management* adalah sebesar 10 sedangkan skor jawaban tertinggi yang dapat diberikan adalah sebesar 50. Setelah dilakukan proses penyebaran kuesioner, skor jawaban terendah yang diberikan responden dalam menilai variabel penerapan *total quality management* adalah 20 sedangkan skor jawaban tertinggi adalah 48. Secara keseluruhan rata-rata jawaban yang diberikan responden adalah sebesar 40,38 dengan standar deviasi mencapai 5,396.

Hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan dalam menilai variabel sistem pengukuran kinerja, secara teoritis kemungkinan jawaban terendah yang dapat diberikan responden adalah sebesar 7 sedangkan skor jawaban tertinggi yang dapat diberikan responden adalah 35. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner skor jawaban terendah yang diberikan oleh responden adalah sebesar 20 sedangkan skor jawaban tertinggi adalah sebesar 35. Secara keseluruhan pada umumnya responden memberikan skor penilaian rata rata dalam menjawab pertanyaan yang mendukung variabel sistem pengukuran kinerja adalah sebesar 29,40 dengan standar deviasi mencapai 4,517.

Sesuai dengan hasil statistik deskriptif yang telah dilakukan dalam menilai variabel sistem penghargaan (*reward*), total skor jawaban terendah yang dapat diberikan responden adalah sebesar 6 sedangkan skor jawaban tertinggi yang dapat diberikan responden adalah 30. Setelah dilakukan penyebaran kuesioner

skor jawaban terendah yang diberikan oleh responden adalah sebesar 15 sedangkan skor jawaban tertinggi adalah sebesar 30. Secara keseluruhan pada umumnya responden memberikan skor penilaian rata rata dalam menjawab pertanyaan yang mendukung variabel sistem penghargaan (*reward*) adalah sebesar 25,10 dengan standar deviasi mencapai 4,272.

4.4 Pengujian Kualitas Data

4.4.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kusioner tersebut.

Uji validitas dapat dilihat dari nilai *Kaiser Meyer Olkin-Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) lebih besar atau sama dengan 0,5, ini berarti bahwa item dari variabel tersebut valid untuk diuji. Validitas disetiap item dilihat dari *factor loading* lebih dari 0,4 (Ghozali, 2013). Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dari 4 variabel dengan sampel 40 responden.

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Faktor Loading	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,728	0,453-0,846	Valid
Penerapan <i>Total Quality Management</i>	0,832	0,410-0,872	Valid
Sistem Pengukuran Kinerja	0,823	0,415-0,847	Valid
Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>)	0,810	0,577-0,863	Valid

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa variabel kinerja manajerial memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,728. Nilai KMO yang dihasilkan berada diatas 0,50. Didalam tahapan pengujian juga diperoleh nilai *factor loading*

terendah sebesar 0,453 sedangkan nilai *factor loading* tertinggi adalah sebesar 0,846. Masing-masing item pertanyaan yang digunakan mendukung variabel kinerja manajerial adalah valid karena memiliki *factor loading* diatas 0,40 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel kinerja manajerial adalah valid, sehingga dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Pada penelitian ini variabel kedua yang digunakan adalah penerapan *total quality management*, berdasarkan hasil pengujian validitas diperoleh nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,832. Nilai KMO yang dihasilkan telah berada diatas 0,50, didalam pengujian juga diperoleh nilai *factor loading* terendah sebesar 0,410 sedangkan nilai *factor loading* tertinggi adalah sebesar 0,872. Masing-masing item pertanyaan telah memiliki *factor loading* diatas 0,40. Jadi dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur penerapan *total quality management* di nyatakan valid.

Pada penelitian ini variabel ketiga yang digunakan sistem pengukuran kinerja, berdasarkan hasil pengujian validitas memiliki nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,823 sedangkan nilai *factor loading* yang mendukung variabel tersebut berada diantara 0,415-0,847. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mendukung variabel sistem pengukuran kinerja valid, sehingga dapat digunakan kedalam proses pengolahan data lebih lanjut.

Pada penelitian ini variabel keempat yang digunakan adalah sistem penghargaan (*reward*), berdasarkan hasil pengujian validitas memiliki nilai *Kaiser*

Meyer Olkin (KMO) sebesar 0,810 sedangkan nilai *factor loading* yang mendukung variabel tersebut berada diantara 0,577-0,863. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk mendukung variabel sistem penghargaan (*reward*) valid, sehingga dapat digunakan kedalam proses pengolahan data lebih lanjut.

4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas ini digunakan untuk menguji konsistensi data dalam jangka waktu tertentu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengukuran yang digunakan dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Dari hasil penelitian yang dilakukan maka didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,759	0,70	Reliabel
Penerapan <i>Total Quality Management</i>	0,897	0,70	Reliabel
Sistem Pengukuran Kinerja	0,862	0,70	Reliabel
Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>)	0,891	0,70	Reliabel

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Berdasarkan nilai *Cronbach Alpa* untuk seluruh variabel yang digunakan terdiri dari kinerja manajerial, penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) adalah besar dari 0,70 dan ini menunjukkan seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliabel atau handal.

4.5 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen, independen, dan intervening mempunyai distribusi normal. Uji Normalitas akan diuji dengan menggunakan statistik uji *one sampel Kolmogorof Smirnov*. Dengan α (alpha) 5%, jika nilai *Asymp Sig* > α maka data terdistribusi normal.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.6 di bawah ini:

Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	<i>Asymp.Sig</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,353	0,05	Normal
Penerapan <i>Total Quality Management</i>	0,089	0,05	Normal
Sistem Pengukuran Kinerja	0,390	0,05	Normal
Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>)	0,318	0,05	Normal

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat dengan jelas, hasil uji normalitas, variabel kinerja manajerial, penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) semuanya memiliki nilai *Asymp. Sig.* (*2-tailed*) besar dari 0,05. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal, dengan demikian asumsi klasik tentang data berdistribusi normal telah dipenuhi.

4.5.2 Hasil Uji Multikolinearitas

Tahapan pengujian asumsi klasik kedua yang digunakan didalam penelitian ini adalah pengujian multikolinearitas. Tahapan pengolahan data lebih

lanjut dapat dilaksanakan setelah seluruh variabel independen terbebas dari gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Penerapan <i>Total Quality Management</i>	0,837	1,195	Tidak Terjadi
Sistem Pengukuran Kinerja	0,625	1,595	Tidak Terjadi
Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>)	0,598	1,674	Tidak Terjadi

Sumber : Hasil Olahan SPSS

Pada tabel 4.7 terlihat bahwa masing-masing variabel independen yang digunakan meliputi penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) telah memiliki nilai *tolerance* diatas 0,10 sedangkan nilai *Variance Influence Factor* (VIF) berada dibawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang digunakan didalam penelitian ini terbebas dari gejala multikolinearitas, sehingga tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilaksanakan.

4.6 Pengujian Hipotesis

Setelah seluruh variabel penelitian berdistribusi normal dan terbebas dari gejala asumsi klasik maka tahapan pengujian hipotesis dapat segera dilaksanakan.

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Penelitian	β	Std. Error	Sig	Alpha	Kesimpulan
(<i>Constanta</i>)	16,436	4,116	0,000	-	-
Penerapan <i>TQM</i>	0,186	0,084	0,034	0,05	Diterima
Sistem Pengukuran Kinerja	0,924	0,369	0,017	0,05	Diterima
Sistem Penghargaan	0,873	0,399	0,035	0,05	Diterima
R ²	0,231				
F-sig	0,023				

Berdasarkan hasil yang terdapat pada tabel 4.8 maka dapat dirumuskan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 16,436 + 0,186 X_1 + 0,924 X_2 + 0,873 X_3$$

Berdasarkan nilai yang terdapat dalam tabel 4.8 menunjukkan bahwa diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,231. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengaruh penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebesar 23,1% memberikan informasi terhadap kinerja manajerial, sedangkan sisanya 76,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

Hasil yang diperoleh pada tahapan pengujian juga menunjukkan nilai F-signifikan sebesar 0,023. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variable penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, karena nilai signifikansi sebesar $0,023 < \alpha (0,05)$.

4.7 Pembahasan

Secara umum tahapan analisis dan pembahasan terhadap hasil pengujian t-statistik yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada sub bab dibawah ini:

4.7.1 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai *unstandardized beta coefficients tax amnesty* sebesar 0,186 dengan signifikansi

sebesar 0,034. Nilai signifikansi penerapan *total quality management* 0,034 yang lebih kecil dari nilai α 0,05 sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima. Dari hasil ini maka penerapan *total quality management* dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa proses pengawasan atau monitoring yang dilakukan manajemen terhadap seluruh aktifitas operasional perusahaan akan mendorong jasa yang ditawarkan perusahaan mengalami peningkatan pelayanan, keberhasilan manajemen mendorong peningkatan pelayanan memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan, sekaligus menunjukkan meningkatnya kinerja manajerial perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hernawan dkk (2014) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Selanjutnya hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Pujianto (2013) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Azmi (2015) menemukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karyawan berbagai perusahaan asuransi di Kota Pekanbaru.

4.7.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai *unstandardized beta coefficients tax amnesty* sebesar 0,924 dengan signifikansi sebesar 0,017. Nilai signifikansi sistem pengukuran kinerja 0,017 yang lebih kecil

dari nilai α 0,05 sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua diterima. Dari hasil ini maka sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin adil sistem pengukuran kinerja yang diterapkan dalam sebuah organisasi akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan. Sistem pengukuran kinerja yang adil akan membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan lebih dan bertanggung jawab sehingga mampu mencapai hasil yang diharapkan, yang terlihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang berhasil dalam bekerja.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hernawan dkk (2014) yang menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pegawai PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Selanjutnya hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Azmi (2015) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dan hasil penelitian Susanto (2016) juga menemukan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karyawan perusahaan BUMN di Kota Surabaya.

4.7.3 Pengaruh Sistem Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai *unstandardized beta coefficients tax amnesty* sebesar 0,873 dengan signifikansi sebesar 0,035. Nilai signifikansi sistem penghargaan (*reward*) 0,035 yang lebih kecil dari nilai α 0,05 sehingga dapat disimpulkan hipotesis ketiga diterima. Dari

hasil ini maka sistem penghargaan (*reward*) dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ketepatan didalam melakukan proses pembayaran penghargaan kepada karyawan baik dalam bentuk finansial atau pun non finansial akan mendorong meningkatnya kinerja karyawan. Mengingat semakin baik dan sesuai sistem pembayaran dan besar balas jasa yang diterima karyawan akan semakin memotivasi karyawan untuk terus bekerja, begitu kuatnya motivasi yang dimiliki karyawan mendorong untuk berusaha bertanggung jawab terhadap target yang diberikan atasan, dan merealisasikan target tersebut dalam bentuk pencapaian kerja.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hernawan dkk (2014) yang menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pegawai. Selanjutnya hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Azmi (2015) menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan kepada analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis dapat diajukan sejumlah kesimpulan penting yaitu sebagai berikut:

1. Penerapan *Total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang.
2. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang.
3. Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel se Kota Padang.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian yang telah dilaksanakan saat ini masih memiliki kelemahan dan kekurangan, kekurangan tersebut terjadi karena adanya sejumlah keterbatasan yang peneliti miliki yaitu:

1. Jumlah responden yang dijadikan target didalam tahapan pengolahan data masih berjumlah relatif sedikit, keadaan tersebut tentu mempengaruhi ketepatan dan akurasi hasil yang diperoleh.
2. Masih terdapat sejumlah variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial yang tidak digunakan di dalam model penelitian ini, dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*).

5.3 Saran

Berdasarkan kepada kesimpulan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat diajukan beberapa saran yang tentunya bermanfaat bagi:

1. Peneliti dimasa mendatang untuk mencoba memperbanyak jumlah observasi yang akan digunakan kedalam tahapan pengolahan data. Langkah tersebut dilakukan dengan memperpanjang periode observasi lapangan serta mencoba menggunakan metode pengambilan sampel yang berbeda dengan yang digunakan saat ini, saran tersebut sangat penting untuk meningkatkan ketepatan hasil penelitian dimasa mendatang.
2. Peneliti dimasa mendatang menambahkan variabel baru yang belum digunakan pada model penelitian saat ini seperti komitmen organisasi dan budaya organisasi. Saran tersebut penting untuk meningkatkan ketepatan dan akurasi hasil penelitian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.,N., dan V.,Govindarajan, 2005, *Management Control System*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Azmi Zul. 2015. Pengaruh *Total quality management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi di Pekanbaru). *Jom Fekon* Vol 2 No 2 Oktober 2015.
- Gasperz, Vincent. 2002. *Total quality management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Ghozali, Imam, 2013, *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 21*, Edisi 7, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson L James, John M Ivancevic, James H Donelly dan Robert Konopaske. 2009 *Organizations Behavior Structure and Processes*. McGraw-Hill, Irwin.
- Halim, Abdul & syukriy Abdullah, 2006, Hubungan dan masalah keagenan di pemerintahan Daerah: sebuah peluang penelitian anggaran dan akuntansi, *Jurnal akuntansi pemerintah* Vol 2 No 1 Mei 2006: 53-64.
- Handoko,H. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi kedua*, BPEE, Yogyakarta.
- Heizert Keiser. 2012. *Operational Management.Third Editions*. McGraw-Hill, Irwin.
- Hernawan Aditya, Amir Mahmud dan Linda Agustina. 2014. Pengaruh *Total quality management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analisis Jurnal* Volume 3 Nomor 1
- Kurnianingsih, R, dan Indrianto Nur, 2001, Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan TQM (study empiris pada perusahaan manufaktur di Indonesia), *Jurnal riset akuntansi Indonesia* hal 28.
- Luther, Cicillia Cynthia, 2016, Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan, *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor.

- Rivai Vetrizal dan Sagala. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins Steven P dan Timothy. 2012. *Organizational of Bahvior*. 8th Edition, McGraw-Hill, Irwin.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: CV Alfabeta.
- Susanto Berkah. 2016 *Total quality management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi Volume 14 Nomor 1.
- Tofri, Yomin, 2016, <http://www.suara.com>, Industri hotel di Padang terancam alami perang tarif, Di akses tanggal 23 November 2016.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total quality management* Edisi Revisi. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta. Fajri, Eko, 2016, <http://news.klikpositif.com>, Hunian hotel Sumbar alami penurunan, Di akses tanggal 23 November 2016
- Wardani, Dezi Sri, 2010, Pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan manufaktur, *Skripsi*, Padang: Universitas Bung Hatta.
- Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, Jakarta Utara: Rajagravindo Persada.

Lampiran 1. Profil Responden Frequency Table

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	21	52.5	52.5	52.5
	Perempuan	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30 tahun	8	20.0	20.0	20.0
	31-35 tahun	19	47.5	47.5	67.5
	36-40 tahun	12	30.0	30.0	97.5
	> 40 tahun	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	5	12.5	12.5	12.5
	S1	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keuangan	12	30.0	30.0	30.0
	Engineering	10	25.0	25.0	55.0
	Sales dan Marketing	9	22.5	22.5	77.5
	Front Office Manager	7	17.5	17.5	95.0
	HRD	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Lampiran 2. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Manajerial	40	23.00	35.00	29.2000	2.84830
Total Quality Management	40	20.00	48.00	40.3750	5.39557
Sistem Pengukuran Kinerja	40	20.00	35.00	29.4000	4.51664
Sistem Penghargaan	40	15.00	30.00	25.1000	4.27155
Valid N (listwise)	40				

Lampiran 3. Uji Kualitas Data
UJI VALIDITAS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	54.983
	df	28
	Sig.	.002

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Kinerja Manajerial1	.611	.252
Kinerja Manajerial2	.453	-.017
Kinerja Manajerial3	.574	-.277
Kinerja Manajerial4	-.024	.716
Kinerja Manajerial5	-.035	.846
Kinerja Manajerial6	.240	.522
Kinerja Manajerial7	.617	.244
Kinerja Manajerial8	.831	.057

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.832
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	195.258
	df	45
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Total Quality Management1	.601	.179
Total Quality Management2	.354	.594
Total Quality Management3	.432	.355
Total Quality Management4	.267	.410
Total Quality Management5	.821	.263
Total Quality Management6	.714	.162
Total Quality Management7	.724	.290
Total Quality Management8	.739	.177
Total Quality Management9	.109	.872

Total Quality Management10	.257	.820
----------------------------	------	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	125.628
	df	21
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Sistem Pengukuran Kinerja1	.847	.163
Sistem Pengukuran Kinerja2	.807	.112
Sistem Pengukuran Kinerja3	.808	.006
Sistem Pengukuran Kinerja4	.213	.415
Sistem Pengukuran Kinerja5	.116	.556
Sistem Pengukuran Kinerja6	.703	.394
Sistem Pengukuran Kinerja7	.046	.914

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	128.991
	df	15
	Sig.	.000

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Sistem Penghargaan1	.150	.577
Sistem Penghargaan2	.365	.773
Sistem Penghargaan3	.193	.902
Sistem Penghargaan4	.856	.247
Sistem Penghargaan5	.863	.219
Sistem Penghargaan6	.677	.295

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

UJI RELIABILITAS

RELIABILITY

/VARIABLES=km1 km2 km3 km4 km5 km6 km7 km8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Kinerja Manajerial

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	8

RELIABILITY

/VARIABLES=tqm1 tqm2 tqm3 tqm4 tqm5 tqm6 tqm7 tqm8 tqm9 tqm10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Total Quality Management

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	10

RELIABILITY

/VARIABLES=spk1 spk2 spk3 spk4 spk5 spk6 spk7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Sistem Pengukuran Kinerja

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	7

RELIABILITY

/VARIABLES=sp1 sp2 sp3 sp4 sp5 sp6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Sistem Penghargaan (*Reward*)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	6

Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Manajerial	Total Quality Management	Sistem Pengukuran Kinerja	Sistem Penghargaan
N		40	40	40	40
Normal Parameters ^a	Mean	29.2000	40.3750	29.4000	25.1000
	Std. Deviation	2.84830	5.39557	4.51664	4.27155
Most Extreme Differences	Absolute	.147	.197	.143	.151
	Positive	.114	.146	.108	.126
	Negative	-.147	-.197	-.143	-.151
Kolmogorov-Smirnov Z		.930	1.248	.902	.958
Asymp. Sig. (2-tailed)		.353	.089	.390	.318
a. Test distribution is Normal.					

UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Total Quality Management	.837	1.195
	Sistem Pengukuran Kinerja	.625	1.595
	Sistem Penghargaan	.598	1.674

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 5. Uji Hipotesis

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Sistem Penghargaan, Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480 ^a	.231	.166	2.60046

a. Predictors: (Constant), Sistem Penghargaan, Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.953	3	24.318	3.596	.023 ^a
	Residual	243.447	36	6.762		
	Total	316.400	39			

a. Predictors: (Constant), Sistem Penghargaan, Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.436	4.116		3.994	.000
	Total Quality Management	.186	.084	.352	2.203	.034
	Sistem Pengukuran Kinerja	.924	.369	1.465	2.506	.017
	Sistem Penghargaan	.873	.399	1.309	2.189	.035

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial