

INTERAKSI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SISTEM REWARD TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BPR DI KABUPATEN BANYUMAS

Oleh:

Tjahjani Murdijaningsih¹⁾ Heri Setiawan²⁾ Arinastuti³⁾

E-mail: cahyanimurdianingsih@yahoo.co.id

^{1,2,3)} Universitas Wijayakusuma Purwokerto

ABSTARCT

This research entitled "Interaction of Total Quality Management and Reward System on Managerial Performance at BPR In Banyumas". This study aims to determine whether the interaction between Total Quality Management and Reward System can significantly affect the Managerial Performance, The sample of this study is the ranks of managers both top managers and lower managers who have control over some subordinates.

The result shows for Total Quality Management has a significant effect on managerial performance as well as Total Quality Management after interacting with Reward System can also affect Managerial Performance, so if the company will improve the performance of its managerial must pay attention to Total Quality Management by aligning a good Reward System.

Keywords: *Total Quality Management, Reward System and Managerial Performance*

Penelitian ini berjudul "Interaksi Total Quality Management Dan Sistem Reward terhadap Kinerja Manajerial Pada BPR Di Kabupaten Banyumas". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah interaksi antara Total Quality Management dan Sistem Reward dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial, Sampel penelitian ini adalah jajaran manajer baik manajer atas maupun manajer bawah yang mempunyai kendali terhadap beberapa bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk Total Quality Management berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial begitu juga Total Quality Management setelah berinteraksi dengan Sistem Reward juga dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial, sehingga apabila perusahaan akan meningkatkan kinerja para manajerialnya harus memperhatikan Total Quality Management dengan menyelaraskan Sistem Reward yang baik.

Kata kunci : *Total Quality management, Sistem Reward dan Kinerja Manajerial*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tujuan semua perusahaan yaitu memaksimalkan laba yang tercermin dari maksimalisasi kepuasan pelanggan. Untuk memenuhi tujuan perusahaan yaitu dengan perbaikan pelayanan kepada pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi. Manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya. Pada dasarnya semua

organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas didasari oleh tujuan perusahaan untuk menciptakan inovasi produk baru atau jasa dengan nilai tambah yang optimal dan mereduksi biaya produksi dengan sistem kerja yang lebih efisien. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Total Quality Management (TQM) mengantarkan perusahaan pada *continuous improvement* dengan mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Perkembangan perusahaan yang terus menerus berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat diterapkan baik untuk perusahaan besar maupun perusahaan kecil, manufaktur atau jasa, organisasi publik atau swasta

Kinerja Manajerial sangat didukung oleh penerapan TQM dengan didukung oleh sistem penghargaan (sistem reward) (Endang, 2014). Sebuah perusahaan yang menerapkan Total Quality management dengan baik akan meningkatkan kinerja manajerial dikarenakan pengelolaan manajemen terkontrol dengan baik, demikian juga dengan semakin baiknya sistem reward akan mendukung TQM dan diharapkan kinerja manajerial akan semakin meningkat.

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang karena adanya kebutuhan terhadap perubahan yang signifikan pada lingkungan bisnis yang semakin maju baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Tujuan dari sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas, kepuasan, relevansi, dan dan penetapan waktu informasi biaya (Mowen & Hansen, 2000). Beberapa penelitian terdahulu menguji interaksi antara TQM dan sistem reward pada perusahaan manufaktur, masih sedikit penelitian yang dilakukan mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa. Pada Perkembangan usaha dewasa ini dalam persaingan global menuju masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dengan persaingan global dimana terjadi perkembangan teknologi modern, deregulasi ekonomi dan pasar bebas sehingga tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus khususnya perbankan juga merupakan sektor usaha pendukung untuk berkembangnya dan berhasilnya perekonomian negara.

Produk perbankan berorientasi pada kepuasan nasabah, diperlukan hubungan langsung antara manajer dan karyawan dengan nasabah, karenanya kepuasan nasabah merupakan faktor kunci kesuksesan sebuah perbankan, sehingga dengan mengutamakan kepuasan nasabah perbankan harus menekankan pada *high Quality* pelayanan pada nasabah, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perbankan. Penelitian Retno (2000) yang melakukan replikasi dan ekstensi temuan Ittner dan Larcker (1995), Khim dan Larry (1998). Retno (2000) menguji apakah TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaksi mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur. Kinerja manajerial perbankan sangat dipengaruhi oleh sistem penghargaan pada perbankan. penelitian ini ingin menguji kembali apakah Interaksi antara TQM dengan sistem reward dapat mempengaruhi kinerja manajerial di BPR Kabupaten Banyumas.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial

2. Apakah interaksi penerapan TQM dan sistem Reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial
2. Untuk mengetahui apakah interaksi penerapan TQM dan sistem Reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Kegunaan Penelitian

Kinerja manajerial adalah merupakan tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam pengembangan usahanya, untuk itu perlu di kaji lebih lanjut mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Total Quality Management adalah merupakan faktor utama dalam peningkatan kinerja anajerial dan dengan didukung oleh sistem reward yang baik diharapkan akan lebih meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian ini akan mengali lebih dalam mengenai kinerja manajerial yang dipengaruhi oleh interaksi antara TQM dan sistem reward, diharapkan peneliti ini akan menjadi acuan bagi pemangku pimpinan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam peningkatan kinerja manajerial

Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Hipotesis

Tinjauan Literatur

Penelitian-penelitian terdahulu banyak yang membahas mengenai Total Quality management begitu juga artikel telah mencoba membahas mengenai masing-masing pengertian *Total Quality Management* (TQM). Namun masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi TQM. Misalnya, Diepitro (1993), Greg et al (1994) mendefinisikan TQM sebagai sumber konsep perbaikan yang dilakukan secara terns menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson dan Kaplan (1987), aspek TQM meliputi : kesederhanaan desain produk, interaksi dengan pemasok, dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan bam (TQM, JfT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Sebelumnya Voss (1987) dalam Retno (2000) yang melakukan penelitian pada pabrik-pabrik komponen-komponen automobil dan beberapa industri lain, memberikan gambaran mengenai praktik pemanufakturan tradisional cenderung bergantung pada fungsi atau proses mesin, personalia lini terpisah dengan rekan kerja mereka, karyawan

menjadi ahli dibidangnya karena proses pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu jumlah yang besar dengan bahan yang sarna. Produk yang dihasilkan dikeluarkan melalui sistem pengawasan kualitas yang dilakukan oleh departemen pengendalian kualitas pada akhir produksi.

Penelitian-penelitian terdahulu banyak yang membahas mengenai Total Quality management begitu juga artikel telah mencoba membahas mengenai masing-masing pengertian *Total Quality Management* (TQM). Namun masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi TQM. Misalnya, Diepitro (1993), Greg et al (1994) mendefinisikan TQM sebagai sumber konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson dan Kaplan (1987), aspek TQM meliputi : kesederhanaan desain produk, interaksi dengan pemasok, dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan bam (TQM, JfT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Sebelumnya Voss (1987) dalam Retno (2000) yang melakukan penelitian pada pabrik-pabrik komponen-komponen automobil dan beberapa industri lain, memberikan gambaran mengenai praktik pemanufakturan tradisional cenderung bergantung pada fungsi atau proses mesin, personalia lini terpisah dengan rekan kerja mereka, karyawan menjadi ahli dibidangnya karena proses pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu jumlah yang besar dengan bahan yang sarna. Produk yang dihasilkan dikeluarkan melalui sistem pengawasan kualitas yang dilakukan oleh departemen pengendalian kualitas pada akhir produksi.

Menurut Snell dan Dean (1994), sistem *reward* pada perusahaan manufaktur tradisional memberikan gambaran secara tradisional bahwa karyawannya sebagai orang yang pasif, operator mesin yang tidak berpendidikan dan betul-betul terisolir. Sementara pada pemanufakturan m a j u m e n g g u n a k a n TQM Iebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan, sehingga pendesainan sistem *reward* mungkin salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu sebarusnya menerima penghargaan dari manajemen. Sementara teori pembandingan yang ada dalam hal bentuk penghargaan, bukti empiris menyatakan bahwa perusahaan telah mulai menerapkan *outcome-based contingent pay* bagi karyawan dengan menekankan karyawan untuk mencapai kinerjanya dihubungkan dengan sasaran-sasaran (Coopers dan Lybrand, 1992~ Wruck dan Jensen, 1994~ Mac Duffie 1995; Milgrom dan Roberts, 1995; Ichniowski et al, 1997).

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan

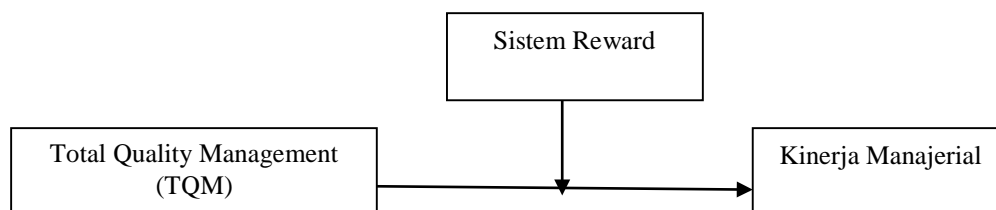
sebagai dasar pemberian atau *reward performance contingent insentive plans*. Ichniowskiet al (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika ctihubungan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian keIja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young et.al (1988) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Berbeda dengan Deming (1982), gaji tetap ditambah dengan *reward* non keuangan merupakan cara yang terbaik untuk memotivasi karyawan dengan penerapan teknik TQM. Mac Duffie (1995) menyatakan bahwa bennacam-macam ketrampilan pembahaman konseptual yang dikembangkan karyawan pada produksi yang fleksibel akan sedikit digunakan kecuali bila karyawan termotivasi untuk memberikan mental sebaik upaya fisiko Dengan demikian karyawan akan diberikan kebebasan menentukan upaya-upaya untuk menyelesaikan masalah, hanya jika mereka yakin kepentingan individual mereka berhubungan dengan perusahaan dan bahwa perusahaan akan memberi timbal balik untuk kebaikan mereka. Menurut Young et.al (1988), kinerja dengan pemberian insentif cenderung akan lebih tinggi dibandingkan dengan program

Pengembangan Hipotesis

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang meningkat. Dati penelitian Madu dan Kuei (1996) menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional.

Tersziovski dan Samson (1999) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan penelitian Madu dan Kuei (1996), dan Samson dan Tersziovski (1999) yang telah dikemukakan diatas, penelitian ini dimaksudkan menguji kembali pengaruh penerapan TQM dan interaksi dengan sistem reward terhadap kinerja manajerial dengan model penelitian tergambar sebagai berikut:



Gambar: 1
Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan pustaka dan kajian penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Total Quality Management (TQM) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

2. Interaksi antara TQM dan Sistem Reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Metodelogi Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Karena yang diteliti adalah persepsi manajer maka data utama yang diperlukan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para responden para manajer BPR di wilayah Banyumas, sedangkan kategori responden dalam penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat atas. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, dan literatur yang berhubungan dengan tema penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada manajer BPR di wilayah Banyumas. Pengambilan data dilakukan dengan cara survei melalui kuesioner yang dikirim melalui pos (*mail survey*), dan metode survey langsung untuk menemui manajer perbankan yang bersangkutan

Definisi Operasional Variabel

Total Quality Management (TQM)

TQM yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Variabel TQM dalam penelitian ini diukur dengan memasukan elemen•elemen utama manajemen kualitas yaitu orientasi proses, elemen manusia, budaya kualitas, masing-masing item kuesioner disesuaikan dengan kondisi perbankan.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *selfrating* yang dikembangkan Mahoney (1963) Dalam penelitian ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden,

Sistem Penghargaan (*reward*)

Sistem penghargaan (*reward*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi pada manajer terdiri dari (1) pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran variabel yang jumlah ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent rewards*). responden untuk memilih sistem kompensasi yang berlaku di BPR tempat mereka bekerja, kemudian mereka diminta menilainya.

Metode Analisis

Statistik Deskriptif

Untuk memberikan deskripsi mengenai demografi responden (umur, jenis kelamin, pendidikan) dan deskripsi variabel-variabel penelitian (*Total Quality management*,

sistem *reward*, dan kinerja manajerial), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, dan standar deviasi.

Uji Hipotesis

1. Asumsi Klasik

Asumsi klasik digunakan untuk menghasilkan model regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator* atau BLUE).

- a. Uji Normalitas Data
- b. Uji Autokorelasi
- c. Multikolinieritas
- d. Heteroskedasitas

Metode statistik yang digunakan untuk: menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS for windows. Metode yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediktif tunggal, sesuai dengan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja Manajerial

X1 : Total Quality Management

X2 : Sistem Reward

E : Error

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika f_{31} positif ($f_{31} > 0$) dan probabilitasnya signifikan ($p < 0,05$) artinya ada pengaruh signifikan antara TQM terhadap kinerja manajerial, dan apabila β_3 positif ($\beta_3 > 0$) dan probabilitasnya signifikan ($p < 0,05$) berarti interaksi TQM dengan sistem *reward* signifikan atau berarti interaksi TQM dengan sistem *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial sehingga hipotesis diterima.

Hasil Analisis Dan Pembahasan

1. Gambaran Umum BPR Kabupaten Banyumas

BPR BKK Kabupaten Banyumas adalah merupakan perusahaan milik daerah Kabupaten Banyumas yang bergerak dalam bidang perbankan. BPR BKK adalah merupakan aset daerah yang merupakan sumber perekonomian yang cukup signifikan dalam peredaran keuangan di Kabupaten Banyumas. Dengan semakin maraknya perbankan-perbankan di Indonesia membuat BPR BKK harus siap untuk bersaing dan memberikan kepuasan yang tinggi kepada nasabah sehingga nasabah tidak akan berpindah ke bank lain. Untuk dapat bersaing dengan perbankan lainnya BPR BKK harus dapat mengelola manajemennya dengan baik.

2 Diskripsi Responden

Berdasarkan data yang terkumpul dari responden penelitian BPR di Kabupaten Banyumas yang terdiri dari 30 responden, berikut gambaran umum responden menurut jenis kelamin.

Tabel: 1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| Laki-laki | 18 | 60 |
| Perempuan | 12 | 40 |
| Jumlah | 30 | 100,00 |

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebesar 60%, sedangkan perempuan 40%, hal ini dikarenakan responden adalah manajer dari berbagai jenjang terutama manajer menengah. Sedangkan gambaran umum responden dilihat dari usia dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel: 2
Responden Berdasarkan Usia

| Kelompok Usia | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| ≤ 30 tahun | 7 | 23,33 |
| 31 - 40 tahun | 10 | 33,33 |
| 41 - 50 tahun | 11 | 36,67 |
| > 50 tahun | 2 | 6,67 |
| Jumlah | 30 | 100,00 |

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa responden penelitian menyebar pada usia 31 sampai 50 tahun, responden berusia diatas 50 tahun yaitu sebesar 6,67%, sedangkan responden yang berusia dibawah 30 tahun hanya sebanyak 7 orang atau 23,33%, responden yang berusia 31 – 40 tahun sebesar 33,33% sedangkan responden yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 36,67%. Hal ini dikarenakan responden adalah mayoritas usia produktif sehingga kinerja cukup bagus dan responden menempati jabatan tertentu dalam perbankan.

Sedangkan apabila responden dilihat dari pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel: 3
Responden Berdasarkan Pendidikan

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|--------------------|--------|----------------|
| SMA | 2 | 6,67 |
| SARJANA S1 | 25 | 83,33 |
| SARJANA S2 | 3 | 10 |
| Jumlah | 30 | 100,00 |

Berdasarkan tabel 4 di atas sebagian besar responden adalah berpendidikan Sarjana S1 yaitu sebesar 83,33%, dan yang berpendidikan sarjana S2 hanya ada 3 yaitu sebesar 10% dan masih ada responden yang berpendidikan SMA sebanyak 2 responden atau sebanyak 6,67%.

3. Deskripsi Variabel

Analisa ini didasarkan pada jawaban responden sebanyak 30 responden. Berikut disajikan hasil statistik deskriptif tentang variabel-variabel penelitian yang disajikan dalam tabel 5. Dari tabel tersebut dapat diketahui informasi tentang rata-rata dan deviasi standar dari jawaban responden mengenai variabel penelitian, Berdasarkan tabel 5 dapat disajikan hasil statistik deskriptif tentang variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel: 4
Statistik Diskriptif Variabel penelitian

| Variabel Penelitian | Rata-Rata | Standar Deviasi |
|------------------------|-----------|-----------------|
| TQM (X1) | 37,03 | 1,974 |
| Sistem Reward (X2) | 37,27 | 1,946 |
| Kinerja Manajerial (Y) | 29,07 | 1,388 |

4. Analisis Data

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji Normalitas, uji multikolinieritas dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF) dan *tolerance value*, serta uji Heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID).

b. Uji Normalitas

Sebelum dilakukan analisis data dengan metode regresi linier berganda, data yang diperoleh terlebih dahulu diuji normalitas. Metode uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov Smirnov*. Hasil pengujian dapat dilihat pada lampiran

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui hasil uji normalitas semua variabel *berdistribusi* normal yaitu nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan semua variabel berdistribusi normal.

c. Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat bahwa nilai VIF pada masing-masing variabel bernilai kurang dari 5 dan nilai *Tolerance* kurang dari 1. Sehingga semua variabel bebas dari gejala multikolinieritas.

d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian menunjukkan bahwa $\text{sig} > \alpha$ dengan α 0,05. Variabel TQM dengan nilai sig 0,223 > 0,05, variabel Sistem Reward nilai sig 0,193 > 0,05. Dengan demikian semua variabel mempunyai nilai $\text{sig} > \alpha$ jadi antara variabel independen tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model ini.

Analisis Regresi Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial.

Hasil regresi pengaruh Total Quality Management dan Sistem Reward Terhadap Kinerja manajerial dapat disajikan pada tabel 8 berikut ini:

Tabel: 8
Analisis Regresi
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,804 ^a | ,647 | ,632 | 39,98 | 1,646 |

a. Predictors: (Constant), TQM, Sistem Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Melalui perhitungan statistik diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,804 atau 80,4 persen. Artinya bahwa 80,4 persen naik turunnya variabel kinerja manajerial dijelaskan oleh variabel Total Quality Management dan Sistem Reward sedangkan sisanya sebesar 16,8 persen dijelaskan oleh variabel independent lain yang tidak dimasukan dalam model.

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Untuk menguji hipotesis pertama yang diajukan menggunakan Uji t dengan hasil analisis sebagai berikut:

Untuk menguji pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen digunakan uji t, berikut hasil analisis untuk uji secara parsial:

Tabel: 9
Hasil Analisis Uji t

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 16,604 | 61,984 | | 2,546 | ,017 |
| | TQM | ,372 | ,079 | ,332 | 3,160 | ,004 |
| | REWARD | ,105 | ,122 | ,095 | 3,038 | ,007 |

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 16,604 + 0,372 X_1 + 0,105 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi diatas dapat diartikan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 16,604 (positif) artinya dengan nilai konstanta positif kinerja manajerial masih positif jika Total Quality Management dan Sistem Reward tidak diperhatikan.

Nilai koefisien regresi variabel Total Quality Management sebesar 0,372 koefisien bernilai positif artinya apabila Total Quality Management semakin baik maka kinerja manajerial juga semakin baik.

Nilai koefisien regresi variabel sistem reward sebesar 0,105 koefisien bernilai positif artinya apabila Sistem reward semakin baik maka kinerja manajerial juga akan semakin baik.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung variabel Total Quality Management sebesar 3,160 (Sig. = 0,004). Nilai t tabel dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$ diperoleh T_{tabel} 1,986. Jadi t hitung lebih besar dari t tabel, sehingga t hitung variabel Total Quality Management berada di daerah penolakan H_0 . H_0 ditolak artinya koefisien regresi variabel Total Quality Management mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung variabel Sistem Reward sebesar 3,038 (Sig. = 0,007). Nilai t tabel dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} 1,986. Jadi t_{hitung} lebih besar dari t tabel, sehingga t hitung variabel Sistem Reward berada di daerah penolakan H_0 . H_0 diterima artinya koefisien regresi variabel Sistem Reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja manajerial.

Berdasarkan uji t diatas , maka hipotesis pertama yang menyatakan Total Quality Management dan Sistem Reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa interaksi antara Total Quality Management dan Sistem Reward dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap Kinerja karyawan PT BPR di wilayah Kabupaten Banyuwang. Untuk menguji hipotesis tersebut dilakukan analisis regresi berganda dengan mengintegrasikan Total Quality Management dengan Sistem Reward, berdasarkan hasil analisis dapat dilihat pada tabel sbb:

Tabel: 10
Hasil Analisis Uji t
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 16,604 | 61,984 | | 2,546 | ,017 |
| | REWAR | ,182 | ,079 | ,332 | 1,449 | ,145 |
| | TQMREWARD | ,372 | ,122 | ,095 | 3,160 | ,044 |

a. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa interaksi antara TQM dan Reward mempunyai hasil sig 0,044 lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan interaksi antara Total Quality Management dan Sistem reward berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja manajerial **diterima**

KESIMPULAN

Kesimpulan

- Hipotesis pertama yang menyatakan Total Quality Management dan Sistem Reward mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial diterima hal ini dibuktikan dengan Uji t dimana untuk uji t, t hitung untuk variabel Total Quality Management dan Sistem reward lebih besar dari t tabel dan signifikansinya lebih kecil dari 0,05.
- Hipotesis kedua yang menyatakan interaksi antara Total Quality Management dan Sistem reward dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap Kinerja manajerial diterima, hal ini dibuktikan bahwa signifikansi koefisien regresi dari interaksi antara Total Quality Management dan Sistem reward lebih kecil dari 0,05

Saran

- Untuk meningkatkan Kinerja manajerial dari karyawan PT BPR perlu memperhatikan adanya Total Quality Management dan Sistem Reward yang baik dalam perbankan, hal ini dibuktikan berdasarkan analisis Total Quality Management dan Sistem Reward mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial
- Peningkatan Kinerja manajerial karyawan PT BPR Kabupaten Banyumas harus dilakukan secara berkesinambungan antara Total Quality Control dengan Sistem Reward yang

diterapkan, hal ini dibuktikan berdasarkan hasil analisis interaksi antara Total Quality Management dan Sistem reward dapat meningkatkan Kinerja manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Alles, M.,S.M. Datar, and R.A. Lambert. 1995. "Moral Hazard and Management control in just-in-time setting". *Journal and Accounting Research* (Supplement)
- Andrew D. Sciff and L. Richard Hoffinan. 1996. "An Exploration of the Use of Financial an Non financial Measures of Performance by Executive in a Service Organization". *Behavioral Research In Accounting* vol. 8.
- Bambang, S. 1998."Pengaruh Struktur dan Kultur organisasional Terhadap keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: studi empiris Pada perusahaan Manufaktur Indonesia".
- Banker, R, G. Potter, and R Schroeder. 1993. "exporting manufacturing performance measures to worker: An empirical study". *Journal of Management Accounting Research: 33-35*.
- Budi Ibrahim. 2000. *Total Quality management Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Penerbit Djambatan.
- Charles.G.P. 1996. "Human-Resources Practices Of Hotels". *Cornel Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR)*. Vol.37. Iss 5 Oktober 1996. .
- Chenhall RH. 1997. "Reliance of manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance". *Management Accounting Research* 8.
- Cooper & Lybrand. 1992. "Compensation Planning for 1993". New York, NY: Cooper and Lybrand.
- Daniel, S., and W. Reitsperger. 1991. "Linking quality strategy eith management cont systems: Empirical evidence from Japanese industry". *Accounting, Organizations and Society*.
- Deborah.B & Priscilla.B, 1998. "TQM in American Hotels". *Cornel Hotel & RestourantAdministrationQuarterly(CHR)*.Vol.39. Iss 1 Februari 1998.
- Deming, W.E. 1982. "Quality, Productivity, and Competitive Position". Cambridge, MAMIT, Center for Advanced Engineering Study.
- Diepitro, R.A. 1993. "TQM: Evaluation, Scope, and Strategic Significance for Management Development". *Journal of Managements Development*.
- Dorothea.W.A. 1999. *Manajemen Kualitas*. Universitas Atmajaya Yogyakarta.

- Govindrajan, V. 1986. "Impact of Participation in the Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performance: Univesalistic and Contingency Perspective". Decision Sciences.
- Greg, B.L.Y ; Adam, M. and Raney, 1994. "TQM: Toward the Emerging Paradigm". International Editions, Singapore; MC, Graw Hill Inc.
- Gujarati, D. 1995. *Basic Econometrics*. 3rd ed. International Edition. Mc Graw - Hill.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black, 1995. "Multivariate Data Analysis" fourth edition, New jersey, Prentice Hall International Inc..
- Handoko, T.H., 1997, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Ad.II, BPFE, Yogyakarta.
- Ichniowski, C., Shaw and G. Prennushi. 1997. "The effects of human resources management practice an productivity: a study of steel finishing lines". *The American Economic Review* 87 :291-314.
- Imam Ghozali. 2001. *Aplikasi Analisis multivariate Dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Itter, C., and D.F. Larcker. 1995. "Total quality management and the choice of information and reward systems". *Journal of Accounting Research* (supplement): 1-34.
- Endang Mardiyati, 2014. Pengaruh Interaksi Total Quality Management Dengan Sistem penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Paradigma*
- Sarkar, R.G. 1997. "Modern Manufacturing Practices; Information, incentives and iinplementation". Working paper, Harvard Business School.
- Scoonhoven, C. B. 1981. Problem With Contingency Theory : Testing Assumption Hidden Within the Language of Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, pp 349 - 357.