

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN  
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DINAS KESEHATAN  
KOTA MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh:  
SHELLA MAULIDA  
NPM: 15.833.0123**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN  
(*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DINAS KESEHATAN  
KOTA MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Medan Area

Oleh:  
**SHELLA MAULIDA**  
**NPM: 15.833.0123**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

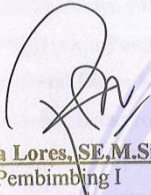
Document Accepted 11/21/19

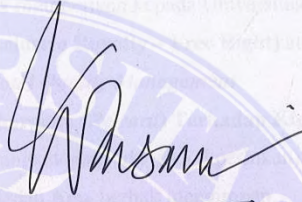
Access From (repository.uma.ac.id)

LEMBAR PENGESAHAN

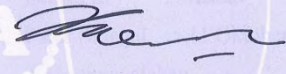
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan  
Nama : SHELLA MAULIDA  
NPM : 15.833.0123  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui oleh :  
Komisi Pembimbing

  
Lida Lores, SE, M.Si  
Pembimbing I

  
Warsani Purnama Sari, SE, MM  
Pembimbing II

  
Dr. Ilham Ramadhan Nst, M.Si  
Dekan

  
Ilham Ramadhan Nst, SE, Ak, M.Si, CA  
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 24 September 2019

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

### TUGAS AKHIR / SKRIPSI UMTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SHELLA MAULIDA  
NPM : 158330123  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
JenisKarya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (Non-Exclusive Royalty – Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **"Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan"** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.  
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 11 Oktober 2019

Yang menyatakan



Shella Maulida

158330123

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

### TUGAS AKHIR / SKRIPSI UMTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SHELLA MAULIDA  
NPM : 158330123  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
JenisKarya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (Non-Exclusive Royalty – Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul **"Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan"** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak bebas royalti non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.  
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 11 Oktober 2019

Yang menyatakan



Shella Maulida

158330123

## RIWAYAT HIDUP

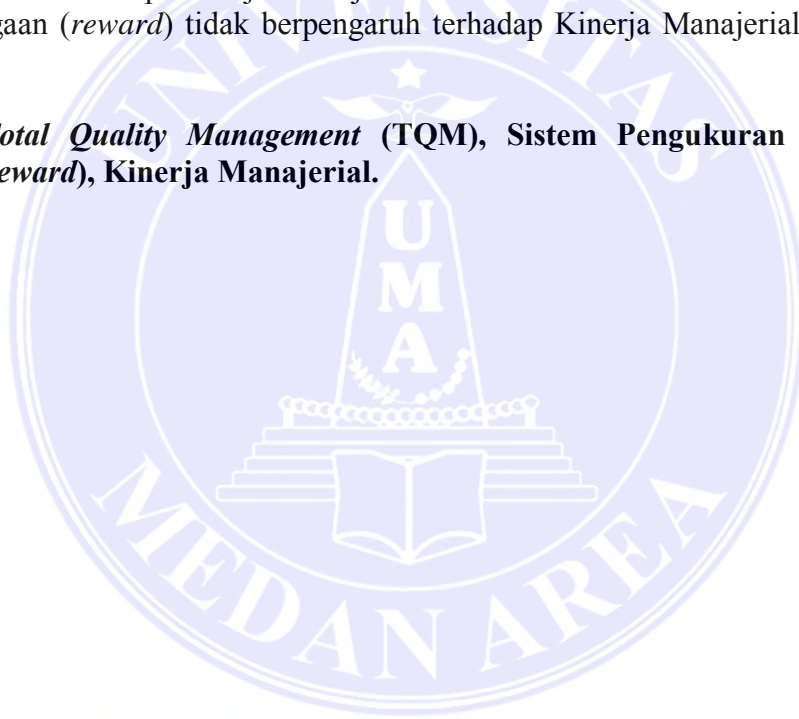
Peneliti dilahirkan di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Pada tanggal 20 Juli 1997 dari ayah Efendi Zaimas,SE dan Ibu Ruminah. Peneliti merupakan putri kandung ketiga dari 4 bersaudara. Tahun 2015 peneliti lulus dari Madrasah Aliyah Negeri 1 Medan dan pada tahun 2015 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan. Jenis penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif, Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kota Medan yang berjumlah 30 orang dengan sampel yang digunakan sebanyak jumlah populasi yang digunakan sebagai responden. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, sumber data yang digunakan adalah data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan melalui tahapan observasi serta penyebaran kuesioner kepada responden, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan beberapa uji diantaranya : Uji validitas dan Uji reabilitas, Uji asumsi klasik, Uji regresi linier berganda, serta Uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Penerapan *Total Quality Management* (TQM) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan 2). Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan 3). Penerapan Sistem Penghargaan (*reward*) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan

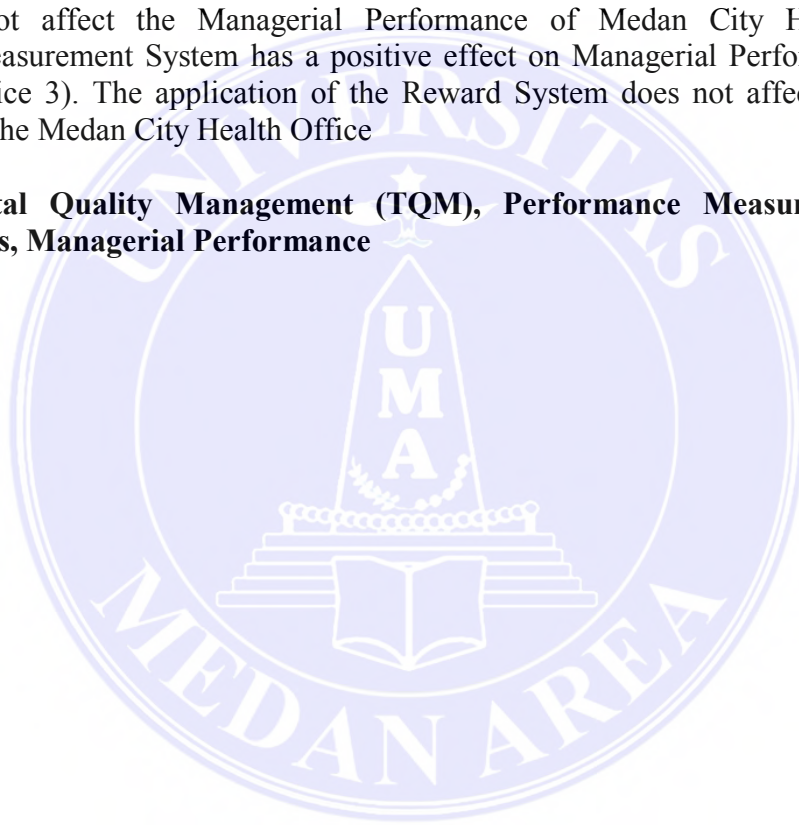
**Kata kunci :** *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*reward*), Kinerja Manajerial.



## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the Effect of Application of *Total Quality Management* (TQM), Performance Measurement Systems, and Reward Systems to the Managerial Performance of Medan City Health Office. This type of research is to use quantitative methods, the population in this study were Medan City Health Department employees, amounting to 30 people with the sample used as much as the population used as respondents. The type of data used is quantitative data, the source of data used is primary data, data collection techniques used through the stages of observation and questionnaire distribution to respondents, and data analysis techniques used in this study are using several tests including: Validity and reliability testing , Classic assumption test, multiple linear regression test, and hypothesis testing. The results showed that: 1). Implementation of Total Quality Management (TQM) does not affect the Managerial Performance of Medan City Health Office 2). Performance Measurement System has a positive effect on Managerial Performance of Medan City Health Office 3). The application of the Reward System does not affect the Managerial Performance of the Medan City Health Office

**Keywords: Total Quality Management (TQM), Performance Measurement Systems, Reward Systems, Managerial Performance**





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat rahmat dan karuniaNya yang telah diberikan peneliti sehingga dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Penerapan *Total Quality Manajemen (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*Reward*) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan**” sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area Medan.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, peneliti telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak dan sebagai rasa syukur saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Teristimewa kepada Ayahanda Efendi Zaimas.SE dan Ibunda tercinta Ruminah yang memberikan dorongan semangat baik dari segi moril maupun materil. Tiada kata yang pantas dan tiada nilai yang layak untuk menggambarkan besarnya peran mereka dalam kehidupan saya.
2. Bapak **Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc** selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE, Ak, MSi, CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Ibu Linda Lores, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, Ak, CA, MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Ibu Hasbiana Dalimunthe, S.E, M.Ak selaku Sekretaris pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk berpartisipasi dalam proses bimbingan maupun seminar saya
8. Kepada seluruh keluarga saya Abang-abang saya Reza Taquyuddin S.Kom dan Mafazi Aditya. SM, dan Adik saya Luthfan Aziz, Elza Alfatunnisa yang telah memberikan dukungan dalam proses penulisan skripsi ini
9. Kepada Alm.Drs Nurlan Mukhtar selaku uwak saya yang telah memberikan dukungan kepada saya dari saya masuk kuliah hingga sekarang.
10. Kepada Nuriah Zaimas. SH dan Nurasih Zaimas, S.Ag., M.Pd selaku ibuk saya yang telah memberikan dukungan dalam proses pendidikan saya hingga sekarang
11. Pihak Dinas Kesehatan Kota Medan yang telah memberikan izin dan waktu serta data yang diperlukan dalam penelitian ini.
12. Teman – teman seperjuangan stambuk 2015 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area yang begitu banyak membantu saya. Terkhusus (Anisa Putri Purba, Annisa Siregar, Febryantika Manurung,)

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi isi maupun sistematika penulisan. Oleh karena itu, dengan senang hati menerima kritik dan saran yang bersifat membangun, untuk perbaikan skripsi ini dimasa yang akan datang. Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih

**Medan,21 Mei 2019**  
**Peneliti**

**Shella Maulida**  
**NPM : 15.833.0123**



## DAFTAR ISI

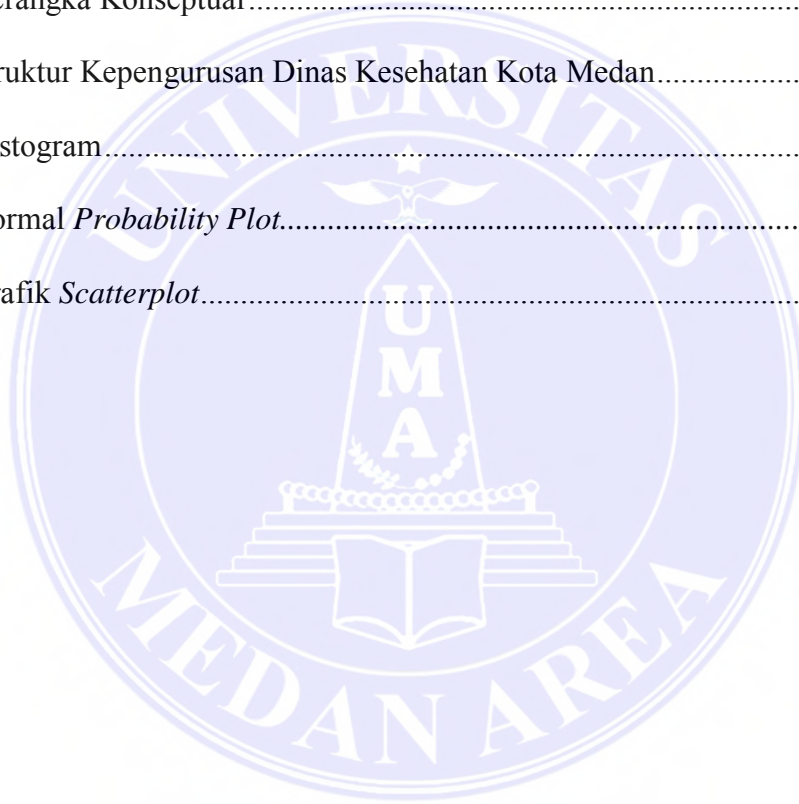
	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Teori-Teori	
2.1.1 <i>Total Quality Management</i> .....	6
2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.3 Sistem Penghargaan ( <i>Reward</i> ).....	16
2.1.4 Kinerja Manajerial .....	18

2.1.5	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.....	20
2.1.6	Indikator Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, <i>Total Quality Management</i> , dan Kinerja Manajerial .....	21
2.2	Penelitian Terdahulu .....	23
2.3	Kerangka Konseptual.....	25
2.4	Hipotesis Penelitian .....	25
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
3.2	Populasi dan Sampel.....	27
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	28
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	30
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.6	Teknik Analisis Data.....	31
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Gambaran Umum Dinas Kesehatan Kota Medan.....	37
4.2	Analisis Deskriptif.....	43
4.3	Analisis Data Statistik.....	54
4.4	Pembahasan.....	69
<b>BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	74
5.2	Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>76</b>

## LAMPIRAN

### DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul/Teks	Halaman
Gambar 2.1	Manfaat <i>Total Quality Management</i> .....	11
Gambar 2.2	Unsur Pokok Sistem Penilaian Kinerja.....	16
Gambar 2.3	Dampak Positif Pada Karir dan Finansial.....	19
Gambar 2.4	Kerangka Konseptual.....	28
Gambar 4.1	Struktur Kepengurusan Dinas Kesehatan Kota Medan.....	43
Gambar 4.2	Histogram.....	73
Gambar 4.3	Normal <i>Probability Plot</i> .....	74
Gambar 4.4	Grafik <i>Scatterplot</i> .....	77



## DAFTAR TABEL

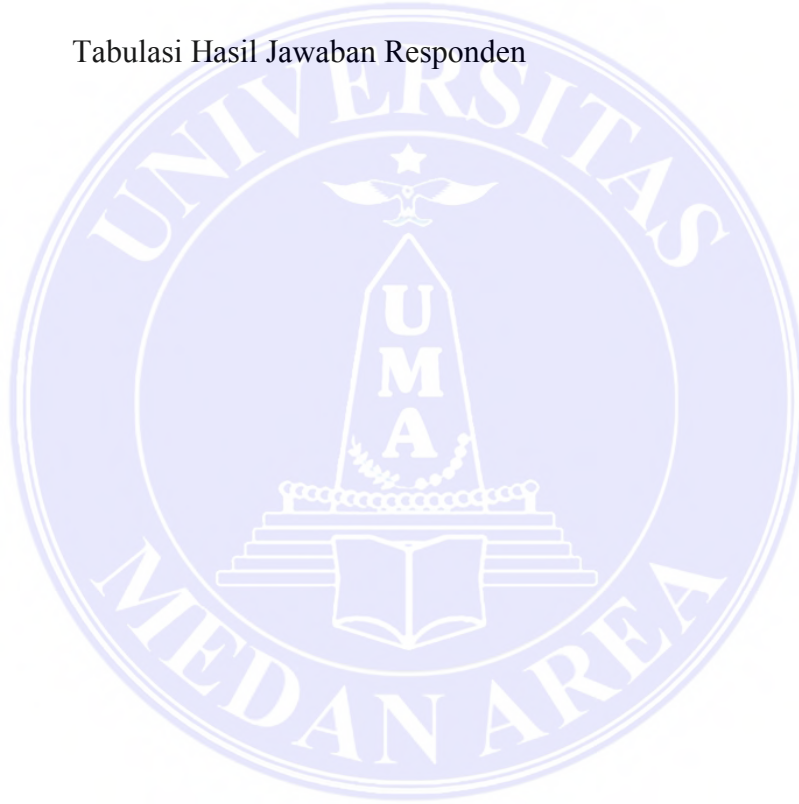
No Tabel	Judul/Teks	Halaman
Tabel 2.1	Tanggung Jawab Umum dari Penilaian Kinerja .....	15
Tabel 2.2	Indikator TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial.....	23
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1	Rencana Waktu Penelitian .....	30
Tabel 3.2	Skala Likert.....	34
Tabel 4.1	Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner .....	50
Tabel 4.2	Jenis Kelamin Responden.....	51
Tabel 4.3	karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	52
Tabel 4.4	Distribusi jawaban responden terhadap variable TQM .....	52
Tabel 4.5	Distribusi jawaban responden terhadap variable sistem pengukuran kinerja.....	53
Tabel 4.6	Distribusi jawaban terhadap variable Sistem Penghargaan (reward).....	53
Tabel 4.7	Distribusi jawaban responden terhadap variable kinerja Manajerial .....	54
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Total Quality Management ( $X_1$ ) .....	68
Tabel 4.9	Hasil uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ ).....	69
Tabel 4.10	Hasil uji Validitas Variabel Sistem Penghargaan ( $X_3$ ).....	70
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_1, X_2, X_3, Y$ .....	71
Tabel 4.12	Tabel Uji Multikolinesritas.....	75
Tabel 4.13	Tabel Regresi linier berganda.....	78
Tabel 4.14	Tabel Uji t.....	80





## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Kuisisioner Penelitian
LAMPIRAN 2	Hasil Uji Validitas
LAMPIRAN 3	Hasil Uji Realibilitas
LAMPIRAN 4	Hasil Uji Normalitas Data
LAMPIRAN 5	Hasil Uji Regresi Linier Berganda
LAMPIRAN 6	Tabulasi Hasil Jawaban Responden



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

*Total Quality Manajement* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui pengembangan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan, selain itu penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2016:103).

Setelah TQM di implementasikan kinerja manajerial harus diukur untuk mengukur kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2012)| Sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem Pengukuran kinerja ini memberikan beberapa manfaat diantaranya memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan dasar-dasar kinerja.

Sistem penghargaan (*reward*) merupakan segala bentuk pengembalian dalam bentuk finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje 2013:55) Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial, Narsa dan Yuniawati (2003), hasil penelitiannya menunjukkan

bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh antara TQM dengan *profit center* terhadap kinerja manajerial.

Dinas Kesehatan Kota Medan adalah unsur pelaksana Pemerintah Kota Medan dalam bidang kesehatan yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah, Dinas Kesehatan Kota Medan telah menerapkan TQM yang awali dengan melaksanakan visi pembangunan kesehatan di tahun 2010 yaitu membentuk pradigma baru dalam melakukan pelayanan kesehatan yang bersifat *kuratif* dan *rehabilitative* yang telah dikembangkan menjadi pradigma sehat yang lebih mengutamakan upaya kesehatan promotif dan preventif tanpa mengabaikan upaya pradigma yang sebelumnya, demikian juga dalam hal perencanaan pembangunan kesehatan yang dahulu lebih banyak bersifat *top down* dengan *budgetting oriented* dan berubah menjadi *bottom up planning* dengan *eviden basednya*, selain itu Dinas Kesehatan Kota Medan telah melakukan upaya penataan manajemen dengan pengembangan Sistem Informasi Kesehatan Kabupaten/Kota, yang dihubungkan dengan Sistem Informasi Kesehatan Provinsi dan Sistem Informasi Kesehatan Nasional (SIKNAS) selain itu Dinas Kesehatan Kota Medan telah menerima penghargaan ISO 9001-2008 tentang pelayanan kesehatan dengan tingkat integrasi yang baik, selain TQM Dinas Kesehatan Kota Medan telah menerapkan sistem pengukuran kinerja namun belum berjalan dengan baik diantaranya masih banyaknya pekerjaan yang dilakukan secara ulang karena kesalahan dan keterlambatan waktu melaksanakan tugas, dalam hal pemberian reward masih banyak pegawai yang mengeluhkan pemberian reward yang kurang tepat. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian tentang bagaimana pengaruh penerapan Total Quality

Management, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) yang telah diterapkan namun belum terlaksana dengan baik sehingga peneliti mencoba untuk menguji kembali dengan objek yang berbeda yaitu melakukan penelitian ilmiah dalam bentuk skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Manajemen (TQM)*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*Reward*) terhadap kinerja manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah penerapan *Total Quality Manajemen (TQM)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan?
- b. Apakah penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan?
- c. Apakah penerapan Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh penrapan *Total Quality Manajement* (TQM terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan
2. Untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Pada Dinas Kesehatan Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak antara lain :

#### 1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Manajement* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*Reward*) terhadap kinerja manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan

#### 2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan serta dijadikan bahan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya.

#### 3. Bagi perusahaan/lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan motivasi untuk perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Manajement* (TQM) yang efektif sebagai alat untuk meningkatkan kinerja manajerial.

#### **4. Bagi pemerintah**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pengambilan kebijakan untuk memberikan pembinaan tentang *Total Quality Manajement* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan mediasi menggunakan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori-Teori

##### 2.1.1 *Total Quality Management* (TQM)

###### **A. Definisi *Total Quality Management* (TQM)**

Setiap Manajer Bisnis harus memahami setiap aktivitas yang berdampak terhadap biaya produksi dan pendapatan. Aktivitas yang berdampak pada biaya produksi meliputi pembuatan standar dan penghindaran terhadap pemborosan (*waste*). Sedangkan aktivitas yang berdampak pada pendapatan meliputi penyajian produk berkualitas yang berkualitas dengan harga kompetitif dan peningkatan pangsa pasar (*market share*)

Menurut Gaspersz (2013) TQM didefinisikan sebagai suatu cara maningkatkan performance secara terus menerus pada setiap level operasi atau peroses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia yang tersedia.

###### **B. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)**

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015), yaitu :

###### 1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun 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

###### 2. 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.

### 3. 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 di desain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### 4. 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 sukses.

### 5. 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 yang dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembagapemerintah, dan masyarakat sekitar.

### 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan



Setiap produk 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.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya.

#### 8. 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.

#### 9. Kesatuan tujuan

Agar 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

#### 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rancangan yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena 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 terkait.

Total Quality Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu tindakan untuk mencapai tujuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan melalui kerja semua orang yang melibatkan diri sendiri dalam proses bisnis diantaranya :

1. Perencanaan Kualitas (*Quality Planning*)

Proses yang merupakan suatu tindakan penetapan dan pengembangan tujuan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan.

2. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)

Tindakan yang mengurangi penyimpangan dalam proses memenuhi kebutuhan pelanggan dan dalam memberi kepuasan pelanggan.

3. Penjaminan Kualitas (*Quality Assurance*)

Tindakan yang menjamin bahwa produk akan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan akan memuaskan pelanggan

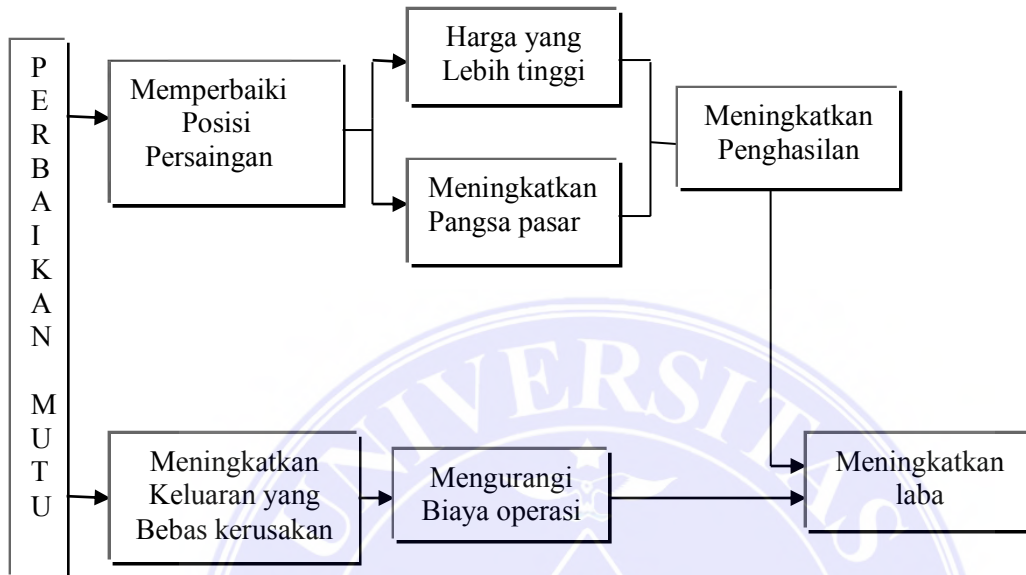
4. Perbaikan Kualitas (*Quality Improvement*)

Tindakan perbaikan terus menerus dalam proses riset produk, desain produk, pengembangan produk, produksi, promosi, distribusi, penetapan harga, dan pelayanan purna jual.

**C. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)**

Manfaat *Total Quality Management* (TQM) adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution (2015 : 43) manfaat TQM dapat dikelompokkan

menjadi dua yaitu memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar berikut:



**Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Manajement* (TQM) (Nasution, 2015 :43)**

## 2.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja

### A. Definisi Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2012). Sistem pengukuran kinerja memiliki peran penting selain berperan dalam

pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses dan pengambilan keputusan. Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis (Mulyadi & Jhony, 2012).

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

Adapun definisi penilaian kinerja yaitu prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standart dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran atau proses evaluasi secara terstruktur terhadap penilaian prestasi kerja pegawai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai umpan balik bagi peningkatan kinerja pegawai, sebagai input dalam memberikan informasi prestasi pelaksanaan suatu program apakah sudah sesuai sasaran atau belum.

## **B. Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.  
Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama

Menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak.

### C. Metode penilaian kinerja

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan perlu dilakukan penilaian atau pengukuran kinerjanya dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala, salah satu alasannya adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan (Ricky W. Griffin 2014).

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin bahwa, ada dua katagori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

#### a. Metode Objektif (*Objective Methods*)

Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang

bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

b. Metode Pertimbangan (*Judemental Methods*)

Metode ini merupakan metode berdasarkan nilai ranking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kerja yang baik dan begitu juga sebaliknya. Sistem ranking ini dianggap memiliki kelemahan, jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu juga sebaliknya jika seorang karyawan ditempatkan pada kelompok yang memiliki ranking yang buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus

Secara khusus Ricky W. Griffin (2014) mengatakan bahwa “suatu inovasi terkini dalam penilaian kinerja yang digunakan dalam banyak organisasi saat ini disebut timbal balik 360 derajat, manajer di evaluasi oleh setiap orang di sekitar mereka-atasan mereka, rekan kerja, dan bawahan mereka”. Dengan begitu artinya penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal, karena dinilai dari berbagai pandang, jika dahulu yang menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian juga datang dari bawahan, sehingga diharapkan permasalahan bisa dicarikan solusinya

**Tabel 2.1 Tanggung jawab yang umum dari penilaian kinerja**

<b>Unit SDM</b>	<b>Manajer</b>
a) Merancang dan mempertahankan sistem b) Membentuk sistem pelaporan yang formal c) Memastikan bahwa laporan tepat waktu d) Melatih para penilai	a) Umumnya menilai kinerja para karyawan b) Mempersiapkan dokumen penilaian yang resmi c) Meninjau penilaian terhadap para karyawan.

Sistem penilaian kinerja haruslah bersifat praktis dan berkenaan dengan pekerjaan. Artinya bahwa sistem tersebut mengevaluasi perilaku secara kritis yang merupakan keberhasilan dari suatu pekerjaan, sistem secara praktis dapat dipahami oleh pengevaluasi dan karyawan, sistem penilaian memerlukan standar kinerja agar dapat berfungsi secara efektif dan standar kinerja haruslah bertalian dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

### 2.1.3 Sistem Penghargaan (*reward*)

#### **A. Definisi *Reward***

*Reward* atau yang biasa disebut dengan kompensasi merupakan suatu bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik bentuk finansial maupun nonfinansial. Menurut (Narsa dan Rani, 2003) Sistem reward adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sistem ini dibutuhkan perusahaan jika

perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut diperkerjakannya tenaga kerja dan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja. Penghargaan atas kinerja personil dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personil (Mulyadi dan Setyawan, 2011:352).

kompensasi karyawan, biasanya disebut pengembalian nyata, termasuk kompensasi tunai. namun karyawan juga menerima pengembalian tidak berwujud yang juga disebut sebagai pelatihan ulang relasional, yang mencakup pengakuan dan status, keamanan pekerjaan, pekerjaan yang menantang, dan kesempatan belajar. Sistem imbalan adalah seperangkat mekanisme untuk mendistribusikan kedua pelatihan nyata sebagai bagian dari hubungan kerja.

## **B. Bentuk *Reward* yang Diberikan Kepada Karyawan**

*Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam 3 (tiga) pilihan yaitu :

### a. *Reward* dalam bentuk finansial tunai

Bentuk *reward* ini diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer ke rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang ditetapkan perusahaan.

### b. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan

Pemberian *reward* dalam bentuk ini biasanya diberikan dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.

### c. *Reward* dalam bentuk non finansial



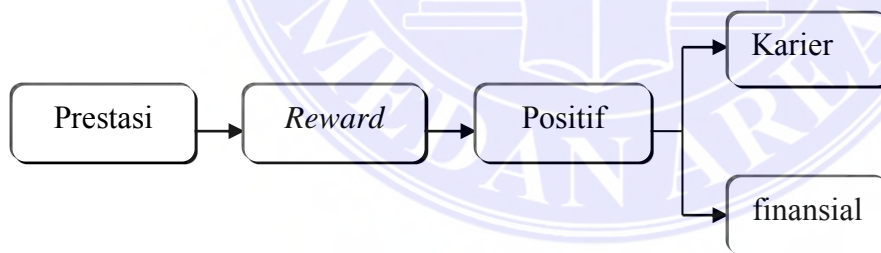
Penerimaan *reward* dalam bentuk nonfinansial itu seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya

### C. Tujuan dan Dampak Pemberian *Reward*

Bagi perusahaan secara umum pemberian *reward* kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut yaitu :

- a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan
- b. Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.
- c. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa perusahaan mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk reward lainnya secara tepat waktu
- d. Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban *likuiditasnya* secara tepat waktu
- e. Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Bagi seorang karyawan perlu melihat bagaimana sebenarnya dampak positif *reward* bagi karir dan finansial yang dapat dilihat pada gambar berikut



**Gambar 2.2 : Dampak Positif pada Karier dan Finansial Karyawan**

#### 2.1.4 Kinerja Manajerial

Mahoney et al. (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005:568) menyatakan kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah

kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain sebagainya

Narsa dan Yuniawati (2003:24) menyatakan kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

- a. **Perencanaan**, dalam hal ini berarti kemampuan untuk menentukan suatu tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.
- b. **Investigasi**, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
- c. **Pengkoordinasian**, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manager lain.
- d. **Evaluasi**, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- e. **Pengawasan (*supervision*)**, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
- f. **Pengaturan staf (*staffing*)**, yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai

- g. **Negosiasi**, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- h. **Perwakilan** (*representative*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan

#### 2.1.5 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) dalam Putro (2010:66) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar TQM Kinerja Manajerial Sistem Pengukuran Kinerja pemberian atau performance reward contingent incentive plans. Ichniowski et al. (1997:304) dalam putro (2010:66) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian reward jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young et al. (1988) dalam Putro (2010:66) 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 kerjanya. Penelitian Suprانتiningrum dan Zulaikha (2013:17) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah

dan Listianingsih (2005:579) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem reward terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Begitu juga penelitian Putro (2010:70) yang menyatakan adanya pengaruh antara interaksi TQM dan sistem reward terhadap kinerja manajerial dimana TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian reward merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan 54 kualitas kerjanya.

2.1.6 Indikator Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan (*Reward*), *Total Quality Managemet* (TQM), dan Kinerja Manajerial.

**Tabel 2.2 Indikator TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Kinerja Manajerial**

No	Uraian	Indicator
1	<p><i>Total Quality Management</i> (TQM)</p> <p>Sumber :</p> <p>a. ( Flynn et, Al. : 1994 ) dalam Callystha Prayhoego dan Devie (2013 :1)</p> <p>b. ( Nasution : 2005 )</p>	<p>a) Top Management Support</p> <p>b) Quality Information</p> <p>c) Process Management</p> <p>d) Product Design</p> <p>e) Workforce Management</p> <p>f) Supplier Involment</p> <p>g) Customer Involment</p> <p>a) Fokus pada pelanggan</p> <p>b) Perbaikan Berkelanjutan</p> <p>c) Pelibatan semua orang/karyawan</p> <p>d) Komitmen Manajemen</p> <p>e) Pemberdayaan Karyawan</p> <p>f) Pelatihan dan Pendidikan</p>

2	<p>Sistem Pengukuran Kinerja</p> <p>Sumber :</p> <p>a. (Kaplan dan Norton : 2012)</p>	<p>a) Berorientasi kepada kepuasan pelanggan.</p> <p>b) Integrasi desain dengan pelanggan di masa depan.</p> <p>c) Mencegah gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa.</p> <p>d) Meminimalisasi kerusakan produk/jasa</p> <p>e) Pemberian jaminan produk/jasa.</p> <p>f) Melakukan upaya-upaya bekerja lebih maksimal untuk mengurangi pekerjaan ulang untuk pelayanan yang buruk</p> <p>g) Meminimalisasi keluhan.</p>
3	<p>Sistem Penghargaan (<i>reward</i>)</p> <p>Sumber :</p> <p>a. ( Siagian : 2006 )</p> <p>b. ( Simamora : 2004 )</p>	<p>a) Pekerjaan itu sendiri</p> <p>b) Upah .</p> <p>c) Peluang Promosi</p> <p>d) Pengawasan</p> <p>e) Rekan Kerja</p> <p>a) Intensif</p> <p>b) Bonus</p> <p>c) Asuransi</p>
4	<p>Kinerja Manajerial</p> <p>Sumber:</p> <p>a. ( Narsa dan Yuniawati : 2003)</p>	<p>a) Perencanaan</p> <p>b) Investigasi</p> <p>c) Pengkoordinasian</p> <p>d) Evaluasi</p> <p>e) Pengawasan</p> <p>f) Memilih staff</p> <p>g) Perwakilan</p> <p>h) Kinerja Keseluruhan</p>

Beberapa penelitian akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system*. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Kesimpulan
1	Asraf Ali Putra Daniel (2015)	Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial	Hasil dari penelitian ini berdasarkan uji statistik dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, menunjukkan bahwa secara parsial TQM berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial sedangkan Sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

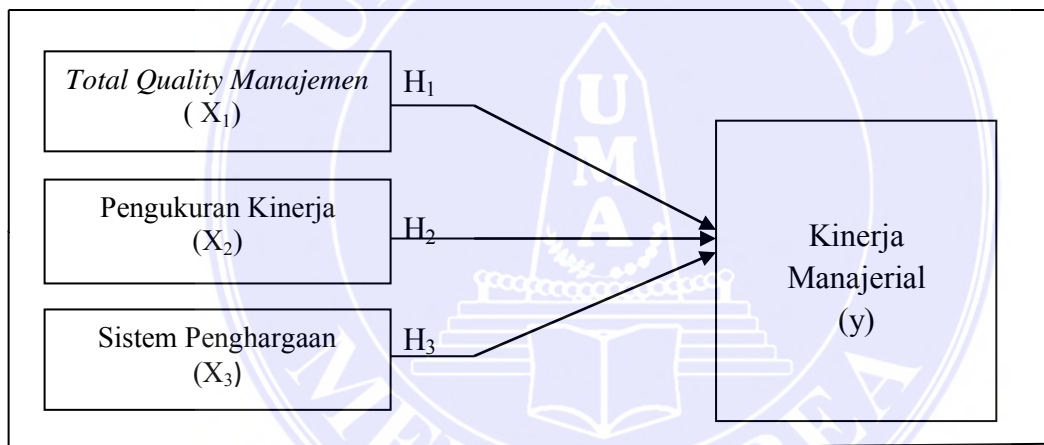
2	Intan Ratna Dewi (2013)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Manajement</i> (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan ( <i>reward</i> ) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi empiris pada Hotel di kota Padang dan Bukit tinggi )	Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan penerapan sistem penghargaan ( <i>reward</i> ) tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
3	Raisa Shofiani Jusuf (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial pada PT Cahaya Murni Raya Industri	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial TQM dan Reward berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sedangkan Sistem Pengukuran Kinerja Tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.
4	Cynthia N.Kumentas (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variable yaitu TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja

			manajerial hanya Sistem Pengukuran Kinerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan variable pertama dan ketiga tidak berpengaruh.
5	Marsalita Setyani (2015)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan <i>Penerapan Total Quality Manajement</i> (TQM) terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II - Jember)	Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dengan arah positif, Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa total quality management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.



Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsalita Setyani (2013), dan Cynthia N.Kumentas (2013) yaitu menggunakan variable X dan variable Y yang sama selain itu penelitian ini juga mempunyai hasil penelitian yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Marsalita Setyani yaitu variable TQM dan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, serta pada variable Sistem Pengukuran Kinerja sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cynthia N.Kumentas (2013) dengan hasil berpengaruh signifikan, namun pada penelitian ini menggunakan skala likert dengan 4 skala sedangkan penelitian terdahulu menggunakan 5 skala

### 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konseptual**

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>** : Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan

**H<sub>2</sub>** : Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja Manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan.

**H<sub>3</sub>** : Penerapan sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja Manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan



**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

## BAB III

### METODELOGI PENELITIAN

#### 1.1 Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

##### 1. Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2012) metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

##### 2. Tempat penelitian

Dalam rangka pengumpulan data dan informasi data maka peneliti berencana akan melakukan penelitian di “Dinas Kesehatan Kota Medan” yang bertempat di alamat **Jl. Rotan Baru, Petisah Tengah, Medan Petisah, Kota Medan , Sumatera Utara 20111**

##### 3. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian direncanakan pelaksanaannya mulai di bulan Januari 2019, Sebagai rincian kegiatan penelitian yang direncanakan dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut di bawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Rencana waktu penelitian**

No	Keterangan	Jan 2019				Feb 2019				Mar 2019				Apr 2019			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan judul	■															
2	Konsultasi/bimbingan		■	■	■												
3	Pembuatan & seminar proposal			■	■	■	■	■	■								
4	Pengumpulan data																
5	Analisis data																
6	Penyusunan & bimbingan skripsi																
7	Pengajuan & sidang meja hijau																

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013:117) : “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Dari penjelasan diatas, maka populasi dalam penelitian ini peneliti memilih populasi seluruh pegawai dinas kesehatan Kota medan.

#### 2. Sampel

Metode pengambilan sampelnya adalah menggunakan *total sampling method*. Dimana peneliti menjadikan seluruh populasi sampel sebagai sampelnya. Total sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2011)

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan dalam penulisan dan agar tidak terjadi kerancuan pembahasan, maka peneliti akan memberikan definisi operasional sebagai berikut :

#### 1. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial (Y), merupakan variabel tidak bebas (terikat) yang dijadikan objek penelitian dengan definisinya adalah kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi..

Indikator yang digunakan menurut ( Narsa dan Yuniawati : 2003 ) yaitu Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Memilih Staff, Perwakilan.

#### 2. *Total Quality Management* (TQM)

Hansen dan Mowen (2009:17) menyatakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. *Total Quality Management* yang dimaksud adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, sumberdaya manusia proses dan lingkungannya (Nasution, dalam Kumentas 2013 :797).

Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur TQM terdiri dari 10 pernyataan yang di adopsi dari peneliti terdahulu (Miranta, 2012). Indikator yang

digunakan dalam penelitian ini adalah indikator menurut (Nasution : 2015) yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pelibatan semua orang/ karyawan, komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan.

### 3. Sistem Penghargaan (*Reward*)

Sistem penghargaan adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya (Sianipar, 2013 :15)

Indikator yang digunakan menurut (Siagian : 2006 ) yaitu : pekerjaan itu sendiri, Upah, Peluang Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja. Selain itu peneliti juga menggunakan indikator menurut ( Simamora : 2004) yaitu : Intensif, Bonus, Asuransi. .

### 4. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

Indikator yang digunakan adalah menurut (Kaplan dan Norton : 2012) yaitu : Berorientasi kepada kepuasan pelanggan, Integrasi desain dengan pelanggan di masa depan, Mencegah gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa, Meminimalisasi kerusakan produk/ jasa.

## 3.4 Jenis dan Sumber Data

## 1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan yang diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh dari seluruh responden pada lokasi penelitian, melalui pengamatan, wawancara dan pengisian kuisisioner.

### 3.5 Teknik Peengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Dokumentasi (*Documentation*), yaitu mengumpulkan dokumen dan catatan perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.
- b. Observasi, pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian.
- c. Kuesioner, pemberian angket/kuesioner kepada responden penelitian. Melalui indikator variabel-variabel penelitian akan diuji hipotesis melalui penyebaran kuesioner yang telah diberi skor. Dimana skor tersebut mengandung nilai dari pendapat konsumen atas masing – masing variabel.

Adapun nilai dari pendapat konsumen tersebut berdasarkan Skala Likert di bawah ini.

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

No	Skala Likert	Skor
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Setuju	3
4	Sangat Setuju	4

Menurut Hadi (1991:19), modifikasi terhadap skala likert dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang terkandung oleh skala lima tingkat, dengan alasan yang dikemukakan yaitu dengan katagori *undeciden* yang mempunyai arti ganda, yang bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya) bisa juga diartikan netral atau setuju tidak, tidak setuju pun tidak katagori jawaban ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu tidak diharapkan dalam suatu instrumen penelitian.

## **Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Validitas dan Reabilitas**

Uji Validitas dan Reabilitas dilakukan untuk menguji apakah suatu kuesioner layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengajuan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukur dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Reabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya.

Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subjek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda (Jogiyanto 2010 : 135)

#### **a. Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 20.00 dengan kreteria sebagai berikut :

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  , maka pertanyaan dinyatakan valid
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  , maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

#### **b. Uji Reabilitas**

Uji Reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran



tersebut diulang metode yang diulang adalah metode *Cronbach's Alpha* metode ini diukur berdasarkan skala *alpha croncbach* 0 sampai 1. Jika skala itu dikelompokkan kedalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemntapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1) Nilai alpha Croncbach 0,00 s.d 0,20 berarti sangat tidak reliabel
- 2) Nilai alpha Croncbach 0,21 s.d 0,40 berarti tidak reliabel
- 3) Nilai alpha Croncbach 0,42 s.d 0,60 berarti cukup reliabel
- 4) Nilai alpha Croncbach 0,61 s.d 0,80 berarti reliabel
- 5) Nilai alpha Croncbach 0,81 s.d 1,00 berarti sangat reliabel

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang paling baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Normalitas data dapat dideteksi dengan melihat bentuk kurva histogram dengan kemiringan seimbang ke kiri dan ke kanan dan berbentuk seperti lonceng atau dengan melihat titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal dari gambar normal *P-Plot*. Uji ini juga dilakukan melalui analisis *Kolmogorov-Smirnov*. Hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0$  = Data residual berdistribusi normal

$H_a$  = Data rasidual tidak berdistribusi normal Dengan menggunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 5%. Jika nilai *Asymp.Sig (2 tailed)* > taraf nyata ( $\alpha$ ), maka  $H_0$  diterima

artinya data residual berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2 tailed)* < taraf nyata ( $\alpha$ ), maka  $H_0$  diterima artinya data residual tidak berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan keadaan yang terjadi dalam analisis regresi berganda jika variabel – variabel bebas itu sendiri berkorelasi. Jadi, tujuan dari uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel – variabel bebasnya.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas didalam suatu model dapat dengan melihat besarnya VIF (*Variance Information Factor* ) dan *Tolerance*. Pada pengujian ini regresi yang bebas multikolinearitas adalah yang mempunyai nilai VIF disekitar satu dan mempunyai angka *tolerance* mendekati satu.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005; 105). Salah satu cara untuk mengujinya adalah dengan metode grafik, yaitu melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik plot dan dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

## 2. Regresi Linier Berganda

Teknik analisis yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah teknik analisis regresi linier berganda untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel satu dengan variabel lain. Untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini, maka pengujian asumsi klasik juga perlu dilakukan untuk memastikan apakah model regresi linier berganda yang digunakan tidak terdapat masalah normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Jika semua itu terpenuhi berarti bahwa model analisis telah layak digunakan.

Untuk mengetahui apakah penerapan *Total Quality Manajement*, Sistem Pengukuran Kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Dinas Kesehatan Kota Medan, maka digunakan model regresi linier berganda yang dirumuskan dengan.:

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

Keterangan :

Y	=	Kinerja Manajerial
$\alpha$	=	Konstanta
$\beta$	=	Koefisien regresi X
X <sub>1</sub>	=	Penerapan TQM
X <sub>2</sub>	=	Sistem Pengukuran kinerja

$X_3$  = Sistem Penghargaan (reward)

$e$  = Error

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Statistik t

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya. Uji t dapat dilakukan dengan melihat probabilitas signifikansi t masing-masing variabel yang terdapat pada output hasil SPSS, pada penelitian ini kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

1. Bila tingkat signifikansi ( $\text{sig} < 0,05$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Bila tingkat signifikansi ( $\text{sig} > 0,05$ ) maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

#### b. Koefisien Determinasi ( $R_2$ )

Menurut Imam Ghozali (2009) koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengukuran besarnya persentase kebenaran dari uji regresi tersebut dapat dilihat melalui nilai koefisien determinasi *multiple*  $R_2$  suatu regresi (mendekati satu), maka semakin baik regresi tersebut dan semakin mendekati nol, maka variabel independen secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel dependen. Adjusted R Square digunakan melihat besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pemaparan dan pembahasan data diatas maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah.

1. Berdasarkan perhitungan koefisien determinasi, dapat dilihat nilai Adjusted R Square yang diperoleh sebesar 0.235. Angka tersebut menunjukkan bahwa sebesar 23,5 % Kinerja Manajerial (Variabel terikat) dapat dijelaskan oleh faktor TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan. Sisanya sebesar 76,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
2. Berdasarkan Uji t parsial *Total Quality Management* diperoleh nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu sebesar  $1.387 < 2.056$ . Hasil ini dapat disimpulkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinaerja manajerial maka  $H_1$  ditolak, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependent
3. Berdasarkan Uji t parsial pada Sistem Pengukuran Kinerja diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $2,486 > 2.056$ . Hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial maka  $H_2$  diterima , variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
4. Berdasarkan Uji t parsial pada Sistem Penghargaan (*reward*) diperoleh nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu sebesar  $-035 < 2.056$ . Hasil ini dapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinaerja manajerial maka  $H_3$  ditolak, variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

## 5.2 Saran

Saran yang saya kemukakan adalah sebagai berikut :

1. Bagi Dinas Kesehatan Kota Medan harus lebih meningkatkan kualitas Management agar kinerja manajerial dilingkungan Dinas Kesehatan Kota Medan dapat berjalan dengan bagus dan membantu meningkatkan kualitas Kesehatan Dikota Medan, selain itu sistem *reward* yang telah diterapkan harus lebih ditingkatkan di perbaiki agar para pegawai lebih semangat dalam bekerja dengan adanya sistem *reward* yang jelas
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data hasil kuisisioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini dapat menimbulkan masalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Sehingga, diperlukan keterlibatan secara langsung dari peneliti untuk menghindari hal tersebut.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lingkup penelitian, sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Jakarta
- Gaspersz, Vincent 2013, *Manajemen Bisnis dan Total Quality Management*, penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Griffin, Ricky W, 2014, *Manajemen* Edisi 7, jilid 1, Erlangga ,Jakarta
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, 2009, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- Jogiyanto, H.M, 2010. *Analisis dan Rancangan Sistem Informasi* : Pendekatan Tersruktur teori dan Praktek aplikasi bisnis, Andi Ofset, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Jhonny Setyawan, 2016. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke dua Aditya Media, Yogyakarta
- Mulyadi dan Jhonny Setyawan, 2012. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard*.Unit penerbit dan percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen ,Yogyakarta
- Nasution, M.N , 2015. *Manajemen Mutu Terpadu* : Total Quality Management Edisi kedua, Ghalia Indonesia, Bogor
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti, 2009, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Refiks Aditama, Bandung
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung
- Sugiri, Slamet, 2009 , *Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar*, Edisi Keempat, Cetakkan keempat, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Utari, Dewi dan Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro, 2016, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Callystha Prayhoego dan Devie, 2013,*Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra, *BUSINESS ACCOUNTING REVIEW, VOL. 1*

- Cynthia N.Kumentas, Jurnal Ekonomi 2013 **“Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT.Pos Indonesia”**, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi, Manado
- Dian Fitria Handayani, Jurnal Fakultas Ekonomi 2013 **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)”**, Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat
- Hikmah Hasanah, Jurnal Akuntansi 2013, **“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)”**, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta
- I Made Narsa, Jurnal Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi , 2009 **“Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya)”**, Universitas Kristen Petra, Surabaya
- Intan Ratna Dewi, Jurnal Ekonomi Akuntansi Fakultas Ekonomi, 2010 **“Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (reward) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel di kota Padang dan Bukit Tinggi )**, Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat.
- Kaplan Robert S , & Norton David P, 2012 , **“The Study Focused Organization How Balanced Score Card Companies Thrive In The New Business Environment”** Massachussets, Harvard Business School Press
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih, 2005, **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial”** Jurnal SNA VIII, Solo
- Marsalita Setyani, Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi 2015, **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II - Jember)”**, Universitas Jember, Jawa Timur



- Mintje, Nastiti, 2013, **Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado**, Jurnal EMBA vol 1 (3)
- Poernomo, Eddy, 2006, **Pengaruh Kreativitas dan Kerja Sama tim terhadap Kinerja Manajerial pada PT Jesslynk Cakes Cabang Surabaya**, Jurnal Ilmu-ilmu Ekonomi vol 6 (2) : 102-108
- Putro, Suryati Eko, 2010 **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penghargaan (*reward*) sebagai variable Moderasi”**, Jurnal Media Mahardika Vol 8 no 3
- Raisa Shoffiani Jusuf, 2013,” **Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Indah**, Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi, Manado
- Sianipar, R D, 2013, **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem reward terhadap Kinerja Manajerial pada BUMN Padang**, Jurnal Bisnis dan Ekonomi vol 13 (5)
- Sigit Hermawan, 2009, **Perilaku Informasi Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan dan Kinerja Manajerial**, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jawa Timur
- Steffi Sigilipu, jurnal EMBA, 2013, **Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado
- Supratiningrum dan Zulaikha, 2013 **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variable moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)”** SNA VI

## KUISIONER PENELITIAN

### DATA RESPONDEN

**Nama** : .....

**Jenis Kelamin** : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan

**Umur** : ....th

**Pendidikan Terakhir** : ( ) S2 ( ) S1  
( ) SLTA ( ) Lain-lain

**Jabatan** : ( ) Ketua ( ) Wakil Ketua  
( ) Staff ( ) Lain-lain

### PETUNJUK PENGISIAN DAFTAR PERTANYAAN:

Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menjelaskan variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian yang meliputi variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, total quality management dan kinerja manajerial. Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memberikan tanda check list (√) pada kolom yang sudah tersedia sesuai dengan keadaan sebenarnya. Setiap variabel memiliki kriteria yang berbeda, alternatif jawaban yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengukuran Kinerja (X1) dengan kriteria:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- c) Setuju (S) : Skor 3
- d) Sangat Setuju (SS) : Skor 4

**2. Sistem Penghargaan (X2) dengan kriteria:**

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- c) Setuju (S) : Skor 3
- d) Sangat Setuju (SS) : Skor 4

**3. Total Quality Management (X3) dengan kriteria:**

- a) Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1
- b) Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- c) Setuju (S) : Skor 3
- d) Sangat Setuju (SS) : Skor 4

**4. Kinerja Manajerial (Y) dengan kriteria:**

- a) Sangat dibawah rata-rata : Poin 1
- b) Dibawah rata-rata : Poin 2
- c) Diatas rata-rata : Poin 3
- d) Sangat diatas rata-rata : Poin 4

## DAFTAR PERTANYAAN ATAU PERNYATAAN

### A. Kinerja Manajerial

Bapak/ibu dimohon untuk mengukur kinerja Bapak/Ibu sendiri pada setiap bidang yang disebut dalam daftar pertanyaan dibawah ini, dengan cara menceklis (√) yang menurut Bapak/Ibu tepat menggambarkan kinerja Bapak/ Ibu.

No	Pertanyaan	1	2	3	4
1	<b>Perencanaan</b>  Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan penentuan tujuan, kebijakan, dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman. ?				
2	<b>Investigasi</b>  Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan pengumpulan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan ?				
3	<b>Pengkoordinasian</b>  Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan Tukar-menukar informasi dengan karyawan di bidang yang lain				

	untuk meningkatkan dan menyesuaikan program ?				
<b>4</b>	<b>Evaluasi</b> Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan penilaian dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, pemeriksaan jasa ?				
<b>5</b>	<b>Pengawasan (Supervisi)</b> Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan pengarahan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing dan melatih serta menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan ?				
<b>6</b>	<b>Pemilihan Staff</b> Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan perekrutan dan mewawancarai,serta memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.?				

7	<p><b>Negosiasi</b></p> <p>Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan Pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.?</p>				
8	<p><b>Perwakilan (Representatif)</b></p> <p>Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja perwakilan staff/ pimpinan menghadiri pertemuan dengan lembaga lain dengan melakukan ,penjelasan program kerja dan lain-lain yang bertujuan untuk mengembangkan lembaga?</p>				

### B. Sistem Pengukuran Kinerja

Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi umpan balik (frekuensi pengukuran kinerja) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	<p>Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan</p>				

	kepuasan kepada pelanggan?				
2	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan integrasi proses desain dengan pelanggan dimasa yang akan datang?				
3	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kerusakan pada sistem kinerja?				
4	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan Mengurangi pekerjaan ulang untuk kinerja yang buruk?				
5	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan keluhan pelanggan?				
6	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi pelaksanaan pelayanan yang buruk?				

7	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan claim terhadap pelayanan yang buruk?				
8	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja melakukan riset untuk meningkatkan kualitas pelayanan?				

### C. Sistem Penghargaan (Reward)

Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi sistem penghargaan (reward) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Menurut Bapak/Ibu, apakah gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan.?				
2	Menurut Bapak/Ibu, apakah Bonus/insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan ?				



3	Menurut Bapak/Ibu, apakah jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut. ?				
4	Menurut Bapak/Ibu, apakah penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut. ?				
5	Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem penghargaan atau pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai.?				
6	Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem penghargaan atau pemberi asuransi yang berlaku sudah sesuai.?				

### C. Total Quality Manajemen

Mohon Bapak/Ibu menyatakan frekuensi umpan balik (frekuensi pengukuran Total Quality Manajemen) yang berlaku di lingkungan perusahaan Bapak/Ibu bekerja dengan cara memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban di bawah ini :

No	Pertanyaan	STS	TS	S	SS
1	Apakah ditempat Bapak/Ibu bekerja pelayanan di fokuskan kepada				

	pelanggan. ?				
2	Apakah di tempat Bapak/Ibu, bekerja semua karyawan mempunyai obsesi atau motivasi terhadap kualitas pekerjaannya maupun hasil pelayanannya ?				
3	Apakah di tempat Bapak/Ibu, bekerja dalam mendesain pekerjaan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah digunakan pendekatan ilmiah.?				
4	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja lembaga telah berkomitmen jangka panjang dalam melaksanakan pelayanan jasa ?				
5	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja tim-tim karyawan, kemitraan, dan hubungannya telah dijalin dan dibina serta berfungsi secara efektif ?				
6	Apakah ditempat Bapak/Ibu bekerja sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat ?				

7	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja fasilitas pendidikan dan pelatihan karyawan perlu diterapkan agar lembaga lebih berkembang ?				
8	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja alat pengendalian yang terencana dapat terlaksana dengan baik sehingga kebebasan dapat terkendali ?				
9	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja keselarasan tujuan antara manajemen dan karyawan telah dimiliki dan diterapkan ?				
10	Apakah di tempat Bapak/Ibu bekerja keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah telah difungsikan agar mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. ?				



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))

## UJI VALIDITAS

### Total Quality Management (TQM) (X<sub>1</sub>)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	SKOR_
P1 Pearson Correlation	1	.796**	.729**	.530*	.530**	.548**	.740*	.800*	.800*	.800*	.838**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.003	.002	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2 Pearson Correlation	.796**	1	.796**	.736*	.600**	.491**	.680*	.736*	.736*	.736*	.842**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3 Pearson Correlation	.729**	.796**	1	.800*	.665**	.548**	.605*	.665*	.665*	.665*	.822**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4 Pearson Correlation	.530**	.736**	.800**	1	.866**	.741**	.668*	.598*	.598*	.598*	.822**
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5 Pearson Correlation	.530**	.600**	.665**	.866*	1	.875**	.668*	.598*	.598*	.598*	.807**
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6 Pearson Correlation	.548**	.491**	.548**	.741*	.875**	1	.802*	.741*	.741*	.741*	.834**
Sig. (2-tailed)	.002	.006	.002	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7 Pearson Correlation	.740**	.680**	.605**	.668*	.668**	.802**	1	.935*	.935*	.935*	.919**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.800**	.736**	.665**	.598*	.598**	.741**	.935*	1	1.00	1.00	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P9	Pearson Correlation	.800**	.736**	.665**	.598*	.598**	.741**	.935*	1.00	1	1.00	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0**	0**	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P10	Pearson Correlation	.800**	.736**	.665**	.598*	.598**	.741**	.935*	1.00	1.00	1	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	0**	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKOR	Pearson Correlation	.838**	.842**	.822**	.822*	.807**	.834**	.919*	.931*	.931*	.931*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

## Sistem Pengukuran Kinerja (X<sub>2</sub>)

### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	SKOR_
P1	Pearson Correlation	1	.651**	.665**	.490**	.659**	.650**	.559**	.692**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.006	.000	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.651**	1	.620**	.465**	.487**	.584**	.472**	.590**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.010	.006	.001	.009	.001	.000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.665**	.620**	1	.583**	.539**	.437*	.349	.665**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.002	.016	.059	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.490**	.465**	.583**	1	.784**	.437*	.507**	.507**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.006	.010	.001		.000	.016	.004	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.659**	.487**	.539**	.784**	1	.607**	.708**	.522**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.002	.000		.000	.000	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.650**	.584**	.437*	.437*	.607**	1	.882**	.755**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.016	.016	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	.559**	.472**	.349	.507**	.708**	.882**	1	.759**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.001	.009	.059	.004	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.692**	.590**	.665**	.507**	.522**	.755**	.759**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.004	.003	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKO R_	Pearson Correlation	.836**	.770**	.743**	.715**	.802**	.851**	.827**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Sistem Penghargaan (reward) (X<sub>3</sub>)

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	SKOR_
P1	Pearson Correlation	1	.262	.505**	.106	.365*	.365*	.544**
	Sig. (2-tailed)		.161	.004	.578	.047	.047	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.262	1	.736**	.675**	.408*	.554**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.161		.000	.000	.025	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.505**	.736**	1	.649**	.653**	.653**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.106	.675**	.649**	1	.709**	.709**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.578	.000	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.365*	.408*	.653**	.709**	1	.841**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.047	.025	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.365*	.554**	.653**	.709**	.841**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30
SKO	Pearson Correlation	.544**	.777**	.890**	.817**	.835**	.868**	1
R_	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Kinerja Manajerial (Y)

### Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	SKOR_
P1	Pearson Correlation	1	.709**	.354	.075	.118	.167	.000	.167	.508**
	Sig. (2-tailed)		.000	.055	.692	.534	.379	1.000	.379	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.709**	1	.613**	.380*	.068	.118	-.035	.118	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.038	.720	.534	.853	.534	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.354	.613**	1	.693**	.279	.177	.063	.177	.686**
	Sig. (2-tailed)	.055	.000		.000	.136	.350	.740	.350	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.075	.380*	.693**	1	.558**	.264	.135	.075	.649**
	Sig. (2-tailed)	.692	.038	.000		.001	.159	.477	.692	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.118	.068	.279	.558**	1	.709**	.599**	.315	.709**
	Sig. (2-tailed)	.534	.720	.136	.001		.000	.000	.090	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.167	.118	.177	.264	.709**	1	.894**	.583**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.379	.534	.350	.159	.000		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	.000	-.035	.063	.135	.599**	.894**	1	.671**	.623**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.853	.740	.477	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.167	.118	.177	.075	.315	.583**	.671**	1	.587**
	Sig. (2-tailed)	.379	.534	.350	.692	.090	.001	.000		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

SKO	Pearson									
R_	Correlation	.508**	.598**	.686**	.649**	.709**	.743**	.623**	.587**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## UJI RELIABILITAS

Total Quality Management (TQM) ( $X_1$ )

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	10

Sistem Pengukuran Kinerja ( $X_2$ )

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	8

Sistem Penghargaan (reward) ( $X_3$ )

Cronbach's Alpha	N of Items

.893	6
------	---

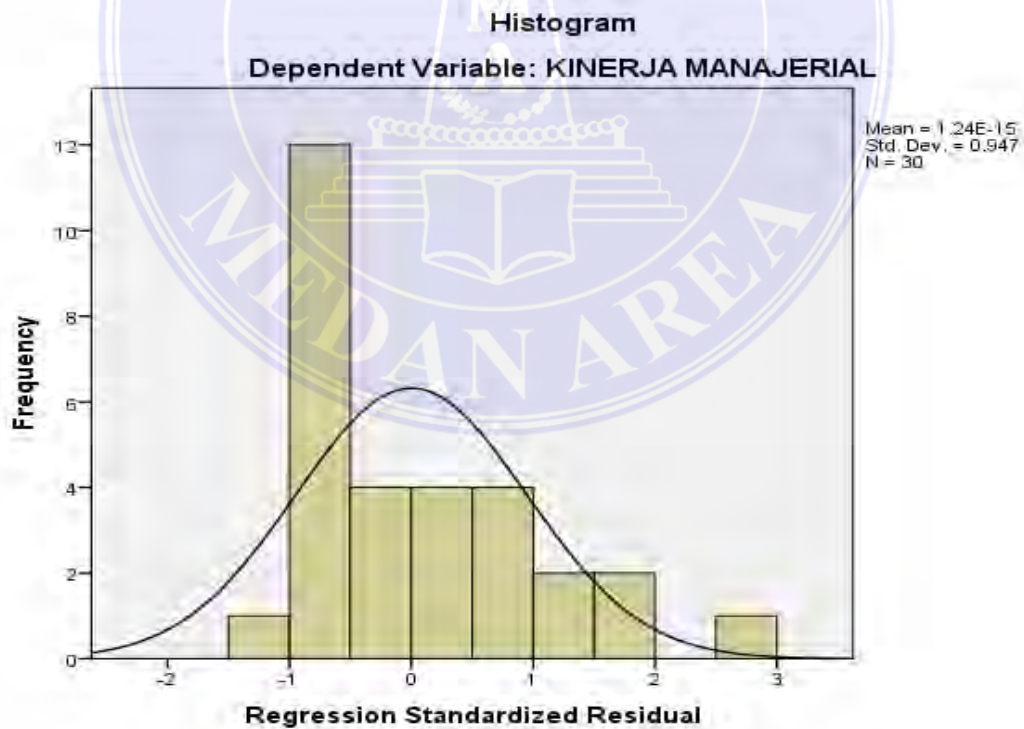
Kinerja Manajerial (Y)

**Reliability Statistics**

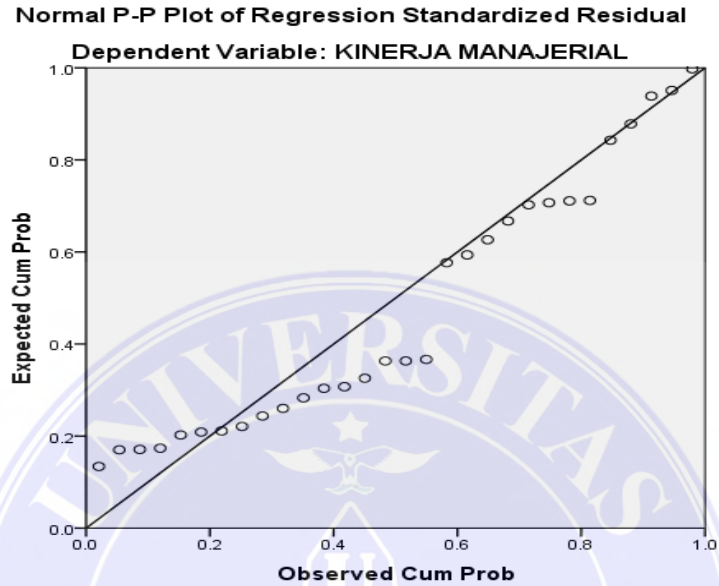
Cronbach's Alpha	N of Items
.770	8

**UJI NORMALITAS**

**Histogram**



## Normality Probability Plot



## REGRESI LINIER BERGANDA

### Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.796	6.322		2.182	.038
TQM	.121	.087	.245	1.387	.177
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.308	.124	.431	2.486	.020
SISTEM PENGHARGAAN	-.006	.168	-.006	-.035	.973

a. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

## UJI STATISTIK

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From (repository.uma.ac.id)

## Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	13.796	6.322		2.182	.038		
X1	.121	.087	.245	1.387	.177	.944	1.059
X2	.308	.124	.431	2.486	.020	.982	1.019
X3	-.006	.168	-.006	-.035	.973	.936	1.068

## Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.484 <sup>a</sup>	.235	.146	2.002	2.100

a. Predictors: (Constant), SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, TQM

b. Dependent Variable: KINERJA MANAJERIAL

NO	Total Quality Management										TOTAL SKOR	NO	Sistem Pengukuran Kinerja								TOTAL SKOR
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43	1	5	5	4	4	4	4	5	35	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	2	4	4	5	5	4	4	5	35	
3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42	3	4	4	3	4	4	4	4	31	
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	32	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	4	4	4	4	4	4	4	32	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	6	4	5	5	5	4	4	4	35	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	7	4	4	4	4	4	4	4	32	
8	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46	8	5	5	4	4	4	4	4	34	
9	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44	9	4	4	4	4	4	4	4	32	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	10	4	4	4	4	4	4	4	32	
11	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	46	11	4	4	4	4	4	4	4	32	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	12	4	4	4	4	4	4	4	32	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	13	5	5	5	5	4	4	4	36	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	14	4	4	4	4	4	4	4	32	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	15	4	4	4	4	4	4	4	32	
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	16	5	5	5	4	4	4	4	35	
17	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	17	4	4	4	5	5	4	4	34	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	18	4	4	4	4	4	4	4	32	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	19	4	4	4	4	4	4	4	32	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	20	4	4	5	4	4	4	4	33	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	21	4	5	5	5	5	5	5	39	
22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	22	4	4	4	4	4	4	4	32	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	23	4	4	5	5	5	4	4	35	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	24	4	4	5	5	5	5	4	37	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	25	5	4	4	4	5	5	5	37	
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	26	4	4	4	4	4	5	5	35	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	27	4	4	4	4	5	5	5	36	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	28	4	4	4	4	4	4	4	32	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	29	4	4	4	4	4	4	4	32	
30	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42	30	4	5	5	5	5	4	4	37	

NO	Sistem Penghargaan (reward)						SKOR TOTAL	NO	Kinerja Manajerial								SKOR TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	4	4	4	4	4	4	24	1	5	5	4	4	4	4	4	5	35
2	5	5	5	4	4	5	28	2	4	4	5	5	4	4	4	5	35
3	5	4	5	4	5	4	27	3	4	4	3	4	4	4	4	4	31
4	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	32
6	4	5	5	5	5	5	29	6	4	5	5	5	4	4	4	4	35
7	4	4	4	4	4	4	24	7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	24	8	5	5	4	4	4	4	4	4	34
9	5	5	5	5	5	5	30	9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	4	4	4	4	4	4	24	10	4	4	4	4	4	4	4	4	32
11	5	5	5	5	5	5	30	11	4	4	4	4	4	4	4	4	32
12	4	4	4	4	4	4	24	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13	4	5	4	5	4	4	26	13	5	5	5	5	4	4	4	4	36
14	4	4	4	4	4	4	24	14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	5	5	5	4	4	27	15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	4	4	4	24	16	5	5	5	4	4	4	4	4	35
17	4	4	4	4	4	4	24	17	4	4	4	5	5	4	4	4	34
18	4	4	4	4	4	4	24	18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	4	5	4	4	4	4	25	19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	4	5	4	4	4	4	25	20	4	4	5	4	4	4	4	4	33
21	5	5	5	4	4	4	27	21	4	5	5	5	5	5	5	5	39
22	4	4	4	4	4	4	24	22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	5	5	5	5	5	30	23	4	4	5	5	5	4	4	4	35
24	4	4	4	4	4	4	24	24	4	4	5	5	5	5	5	4	37
25	4	5	5	5	4	4	27	25	5	4	4	4	5	5	5	5	37
26	4	4	4	4	4	4	24	26	4	4	4	4	4	5	5	5	35
27	4	5	4	4	4	4	25	27	4	4	4	4	5	5	5	5	36
28	4	4	4	5	5	5	27	28	4	4	4	4	4	4	4	4	32
29	4	5	5	5	5	5	29	29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	4	4	4	4	4	4	24	30	4	5	5	5	5	5	4	4	37



**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

-----  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang  
-----

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/21/19

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))