

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)**

(Skripsi)

Oleh

REKA PRASYLIA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRACT

THE INFLUENCE ANALYSIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE (A Case Study of PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)

By

REKA PRASYLIA

This study aims to determine the effect of the relationship between Total Quality Management (TQM) and performance measurement system on managerial performance in PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. The study was conducted with a purposive sampling by distributing questionnaires to employees at the company. Selected respondents consist of 91 persons from middle and lower-level managers at PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. The method to test the hypotheses is using bootstrapping procedur with SmartPLS version 3. The result of this study indicate that total quality management has a positive effect on managerial performance and performance measurement system has a positive effect on managerial performance.

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

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)

Oleh

REKA PRASYLIA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja terhadap *kinerja manajerial* pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Penelitian ini dilakukan dengan *purposive sampling* melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan pada perusahaan. Responden yang dipilih terdiri dari manajer level menengah dan manajer level bawah di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan sejumlah 91 orang. Metoda analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan menggunakan analisis SmartPLS versi 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja, dan kinerja manajerial.*

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)**

Oleh

REKA PRASYLIA

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)

Nama Mahasiswa : **Reka Prasylia**

No. Pokok Mahasiswa : 1411031106

Jurusan : Akuntansi

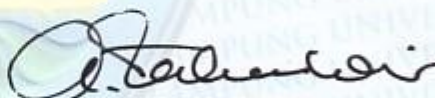
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

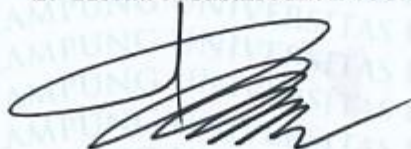


Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.
NIP 19750620 200012 2 001



Agus Zahron Idris, S.E., M.Si. Akt.
NIP 19690811 199802 1 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi

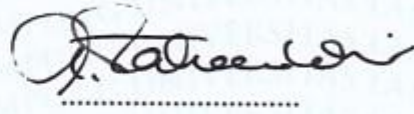


Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19620612 199010 2 001

MENGESAHKAN

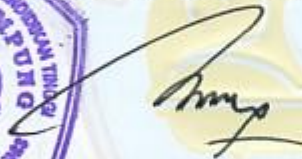
1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si.** 

Sekretaris : **Agus Zahron Idris, S.E., M.Si. Akt.** 

Penguji Utama : **Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.** 

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **15 Mei 2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Reka Prasylia

NPM : 1411031106

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "*Analisis Pengaruh Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)*" adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya, selain itu atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Mei 2018



Reka Prasylia

RIWAYAT HIDUP



Penulis lahir di Bandar Lampung pada tanggal 03 Juni 1996.

Penulis adalah anak ketiga dari tiga bersaudara, dari Bapak Hi.

Nupinsah dan Ibu Hj. Nurhayati. Pada tahun 2003, penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) di TK Kartika II-31. Kemudian Pendidikan Sekolah Dasar (SD)

diselesaikan oleh penulis pada tahun 2008 di SD Negeri 1 Langkapura. Selanjutnya Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditempuh oleh penulis di SMP Negeri 1 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun 2011. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAS YP Unila Bandar Lampung hingga tahun 2014.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2014 melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dan berhasil lulus ujian komprehensif pada tanggal 15 Mei 2018. Selama menjadi mahasiswi, penulis terdaftar sebagai anggota aktif Himakta (Himpunan Mahasiswa Akuntansi) FEB Unila. Penulis juga pernah aktif sebagai anggota EEC (Economic English Club) pada awal perkuliahan di tahun 2014. Pada tahun 2016 penulis tergabung dalam Komunitas Genbi (Generasi Baru Indonesia) yaitu komunitas penerima beasiswa dari Bank Indonesia. Selain itu pada

tahun 2016, penulis juga terpilih sebagai salah satu anggota *Liason Officer* dalam kegiatan Simposium Nasional Akuntansi (SNA) dan Sidang Pleno ke-12 Asosiasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Indonesia (AFEBI) pada tahun 2017. Pada tahun 2017 penulis juga terpilih untuk mengikuti pelatihan Brevet Pajak yang diselenggarakan oleh Tax Center FEB Unila.

PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan nikmat yang telah diberikan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Kupersembahkan karyaku ini untuk:

Kedua orang tuaku

Bapak Hi Nupinsah dan Ibu Hj Nurhayati

Saudara-saudaraku

Evi Gumaiyanti dan Rienita Pranieta

Seluruh keluarga besarku yang telah memberikan motivasi dan doa.

Seluruh sahabat dan teman-teman yang telah memberikan semangat.

Almamaterku tercinta Universitas Lampung.

MOTTO

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai dari (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Qs. Al-Insyirah: 5-6)

“Sabar bukan tentang berapa lama kau bisa menunggu. Melainkan tentang bagaimana perilakumu saat menunggu”

(Anonymous)

“Success needs a process”

(Anonymous)

“Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat”

(Winston Churchill)

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)**”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah diperoleh penulis dapat membantu mempermudah proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama yang selalu senantiasa membimbing, menyediakan waktu, memberi masukan, nasihat, dan saran serta semangat dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Agus Zahron Idris, S.E., M.Si., Akt., selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan waktu, kritik, saran, masukan dan semangat untuk penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku Dosen Penguji Utama yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini, serta kemudahan yang telah Ibu berikan.
7. Bapak Lego Waspodo, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Pembimbing Akademik selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran berharga bagi penulis selama menempuh program pendidikan S1.
9. Seluruh staff Akademik, Administrasi, Tata Usaha, para pegawai, serta staff keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi, terimakasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
10. Kedua orang tuaku tercinta, Hi Nupinsah dan Hj Nurhayati, terima kasih atas dukungan, kasih sayang dan pengorbanan serta doa yang selalu dipanjatkan.

Semoga Papa dan Mama senantiasa diberikan kesehatan dan selalu dalam lindungan-Nya.

11. Ayuk-ayukku tersayang, Evi Gumaiyanti dan Rienita Pranieta. Terima kasih atas segala dukungan, doa, dan semangat yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
12. Kakak- kakak iparku, Rendy Firanda dan Joko Pratomo yang selalu memberi saran dan dukungan kepadaku.
13. Keponakanku tersayang, Cahaya Azkadina dan Princess Az-Zahra. Terima kasih sudah selalu memberi hiburan dan semangat dikala ku lelah.
14. Seluruh keluargaku yang tidak dapat kusebutkan satu persatu. Terima kasih atas dukungan, doa, dan bantuan selama ini.
15. Bala-balaku Restu Bella Sarpta, Rezika Farah Sabila, Naadhiya Ulfa Aurinda, Yuda Aditya Prakoso dan Muhammad Ghazy Zain yang telah menemaniku selama perkuliahan dari maba hingga akhir. Terima kasih sudah memberikan warna dalam dunia perkuliahanku, semoga persahabatan kita terus berlanjut sepanjang waktu.
16. Sahabatku Aing Teh Macan, Atika Permata Sari, Dilla Ayu Pustpita, Restu Bella Sarpta, Chatia Dzata Amani, Maghfiroh Fitriyani Muziansyah, Zelda Triyani, Yuda Aditya Prakoso, Bipa Arba Arobbani Zen, dan Dani Aulia yang telah memberikan keceriaan, keseruan, kehedonan, dan pengalaman pertama jalan-jalan dengan teman ke Bandung. Ditunggu perjalanan kita selanjutnya.

17. Teman SMP terbaikku Nurul Aini, Yesie Mutiarasyani, Hanan Risnawati, Dwi Maulia Andarini, dan Anggun Dwi Lestari. Semoga persahabatan kita terus berlanjut.
18. Oppa Oppa Yurediq Yuda Aditya Prakoso, Reggy Indrawan, Dicky Nathaniel, Renaldo, dan Iqbal Saputra yang selalu membantu dalam mengerjakan tugas dan memotivasi selama ini.
19. Bu Ami Genap Restu Bella Sarpta, Ajeng Eka Yandini, Intan Crusita Putri, Maghfiroh Fitriyani Muziansyah, Atika Permata Sari, Arini Mega Puspita, Mutiara Khariunnisa, Dani Aulia, Yuda Aditya Prakoso, Bipa Arba Arobbani Zen, Anggit Hargo Jati, Rifqi Idham, Zam Zam Orlando, dan Fran Fauzi yang telah menemani selama proses pembelajaran. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini.
20. Seluruh teman terbaikku yaitu Dhisna Miranthi Arnis, Sekar Arum Probowati, Fanisya Alya Putri, Anisa Syafiq, Elsa Putri, Amalia Pratiwi, Yandi Yunita, Ramadhana Tri Hardiyanti, Niken Angraini, Rebheca Paramitha, Riska Juliana, Deonesia Gilda, Rosa Ramadhani, Nabila Anugrah, Winda Rosmalinda, Soni Setiawan, dan Syaharani Noer serta teman teman angkatan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan, doa, semangat, motivasi, dan keceriaan selama perkuliahan.
21. Teman teman KKN Pujo Basuki, Nikita Ida, Mega Putri, Faranika Latip, Rizky Saputra, Muhammad Iqbal, dan Nugraha Sakumala, serta induk semangku Bapak Sutami dan Ibu Suli yang telah menemani selama 40 hari di desa Pujo Basuki. Semoga komunikasi kita tetap terjaga.

22. Terima kasih untuk seseorang spesial yang selalu menemani dari awal perkuliahan sampai akhirnya mendapat gelar sarjana. Terima kasih atas segala dukungan, doa, motivasi, serta waktu yang selalu diberikan. Semoga kita dapat sukses bersama.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam proses penulisan skripsi ini, maka penulis mengharapkan adanya kritik ataupun saran yang dapat membantu penulis dalam menyempurnakan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT memberikan rahmat, berkah, dan hidayah-Nya untuk kita semua.

Bandar Lampung, 15 Mei
2018

Penulis,

Reka Prasylia

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN JUDUL	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
LEMBAR PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	ix
PERSEMBAHAN	xi
MOTTO	xii
SANWACANA	xix
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat penelitian.....	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kontijensi	9
2.2 <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	10
2.2.1 Pengertian TQM	10
2.2.2 Karakteristik TQM	12
2.2.3 Manfaat TQM.....	14
2.2.4 Penerapan TQM di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan	15
2.3 Sistem Pengukuran Kinerja.....	18
2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	18
2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	19
2.3.3 Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan	20
2.4 Kinerja Manajerial	21

2.5 Penelitian Terdahulu	23
2.6 Kerangka Penelitian	26
2.7 Hipotesis.....	26
2.7.1 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan...	26
2.7.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan...	27

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian	29
3.1.1 Populasi Penelitian	29
3.1.2 Sampel Penelitian.....	29
3.2 Jenis dan Sumber Data	30
3.3 Metode Pengumpulan Data	31
3.3.1 Observasi.....	31
3.3.2 Kuesioner	31
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	31
3.5 Metode Analisis Data	35
3.5.1 Uji Validitas	36
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	36
3.6 Pengukuran Struktural Model	36
3.7 Pengujian Hipotesis.....	37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	38
4.1.1 Profil Perusahaan	38
4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan	39
4.2 Hasil Statistik Deskriptif	40
4.2.1 Analisis Deskriptif Data.....	40
4.2.2 Karakteristik Responden.....	40
4.3 Hasil Penelitian	44
4.3.1 Statistik Deskriptif Tanggapan Responden	44
4.4 Uji Outer Model	57
4.5 Uji Inner Model.....	65
4.6 Uji Hipotesis	66
4.6.1 Hasil Uji Hipotesis I.....	67
4.6.2 Hasil Uji Hipotesis II	67
4.7 Pembahasan.....	68
4.7.1 Pembahasan Hipotesis I (<i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan)	68
4.7.2 Pembahasan Hipotesis II (Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan).....	70

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	73
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	74

5.3	Saran.....	75
-----	------------	----

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perolehan Laba PT Bukit Asam tahun 2010-2017	3
2.1 Penelitian Terdahulu	23
3.1 Jumlah Manajer PT Bukit Asam Unit Peltar	30
3.2 Pengukuran Variabel	33
4.1 Persentase Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	40
4.2 Jenis Kelamin Responden	41
4.3 Usia Responden	41
4.4 Pendidikan Terakhir Responden	41
4.5 Lama Bekerja Responden	42
4.6 Jabatan Responden	43
4.7 Satuan Kerja Responden	43
4.8 Hasil Deskriptif <i>Total Quality Management</i>	44
4.9 Hasil Persentase <i>Total Quality Management</i>	44
4.10 Hasil Deskriptif Sistem Pengukuran Kinerja	48
4.11 Hasil Persentase Sistem Pengukuran Kinerja	49
4.12 Hasil Deskriptif Kinerja Manajerial	52
4.13 Hasil Persentase Kinerja Manajerial	53
4.14 Hasil Outer Loading TQM sebelum eliminasi	57
4.15 Hasil Outer Loading SPK sebelum eliminasi	58
4.16 Hasil Outer Loading KM sebelum eliminasi	59
4.17 Hasil Outer Loading TQM sesudah eliminasi	60
4.18 Hasil Outer Loading SPK sesudah eliminasi	61
4.19 Hasil Outer Loading KM sesudah eliminasi	62
4.20 <i>Cross Loading</i>	63
4.21 Fornell Lacker Criterium	64
4.22 <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	65
4.23 Nilai <i>Coefficient of Determinant</i> (R^2)	66
4.24 <i>Path Coefficients</i>	66
4.25 Rangkuman Hasil Hipotesis	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Manfaat <i>Total Quality Management</i> (TQM)	14
2.2 Kerangka Penelitian.....	26
4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	39
4.2 Outer Loading Sebelum Eliminasi.....	57
4.3 Faktor Loading Setelah Eliminasi	60
4.4 Output Model Struktural.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	: Surat Permohonan Penelitian
Lampiran 3	: Surat Ijin Penelitian
Lampiran 4	: Surat Keterangan Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu (Azmi, 2015).

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi dari manajer perusahaan dalam menjalankan tugasnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Kinerja manajerial penting untuk menilai kinerja perusahaan. Dengan adanya kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan sangat dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh perusahaan dapat menerapkan visi, misinya agar dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya pengendalian mutu atau bentuk aktivitas mutu produk yang dihasilkan, melalui sistem pengendalian mutu terpadu sehingga dapat tercipta suatu sistem yang dapat mencegah

terjadinya kesalahan, yang akhirnya dapat menghindari kerugian bagi pihak yang bersangkutan.

Dilansir dalam Indoprimer.com (2018), mengenai kinerja perusahaan tambang nasional yang semakin baik. Deputi Bidang Pertambangan, Industri Strategis dan Media Kementrian BUMN, Fajar Harry Sampurno, menegaskan bahwa kinerja perusahaan BUMN sektor pertambangan di tahun 2017 semakin baik. Kinerja masing-masing BUMN di tahun 2018 semakin ambisius dengan alokasi dana untuk modal kerja yang meningkat, sehingga setiap perusahaan semakin gencar untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa perusahaan tambang andalan domestik tersebut antara lain PT Pertamina (Persero), PT Perusahaan Gas Negara (Persero), PT Aneka Tambang, dan PT Bukit Asam.

PT Bukit Asam Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernaung di bawah Departemen Pertambangan Energi dan Sumber Daya Mineral dengan bidang pertambangan batubara. Daerah eksplorasi PT Bukit Asam Tbk meliputi Unit Penambangan Bukit Asam di Tanjung Enim Sumatera Selatan dan Unit Penambangan Ombilin di Sumatera Barat. Batubara yang dihasilkan di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan di jual ke dalam dan luar negeri. PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan merupakan salah satu unit tempat pemuatan dan pengiriman batubara untuk dipasarkan ke dalam maupun luar negeri.

Mengutip berita ptba.co.id (2017), mengenai melonjaknya laba bersih PT Bukit Asam pada kuartal I tahun 2017 ini yaitu sebesar 262%. Salah satu faktor yang menyebabkan meningkatnya laba bersih PTBA menurut Arviyan adalah

keberhasilan strategi Perseroan dalam melakukan efisiensi sejak awal tahun 2016. “Hasilnya mulai dipetik di kuartal I 2017,” ujarnya. Pencapaian ini tidak lepas dari kinerja manajemen yang baik. Hal ini terlihat dari kinerja manajemen perusahaan yang efisien pada periode kuartal I tahun 2017. Kinerja manajemen perusahaan yang efisien ini dapat menekan biaya operasional sehingga dapat menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi. Hal ini juga diperkuat dengan bukti yang dikutip dalam ptba.co.id (2018), mengenai pengumuman kinerja keuangan per 31 Desember 2017 dengan laba usaha yang tercatat cemerlang yaitu sebesar Rp 5,89 Triliun yaitu sebesar 233% dari periode sebelumnya. Pencapaian kinerja ini didukung oleh kemampuan manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi yang efektif, diantaranya dengan peningkatan produksi, optimasi harga jual, serta efisiensi biaya.

Berikut ini adalah tabel perolehan laba PT Bukit Asam Tbk dari tahun 2010-2017:

Tabel 1.1 Perolehan Laba PT Bukit Asam Tbk tahun 2010-2017
(dalam jutaan Rupiah)

	Kuartal I	Kuartal II	Kuartal III	Kuartal IV
2010	373.032	901.069	1.389.892	2.008.891
2011	760.919	1.612.606	2.330.789	3.087.949
2012	875.217	1.578.905	2.211.895	2.269.074
2013	496.508	881.014	1.303.168	2.351.350
2014	557.206	1.174.710	1.608.038	2.123.653
2015	356.225	830.848	1.581.900	1.875.933
2016	264.634	609.104	993.188	1.875.631
2017	765.326	2.030.336	2.958.745	3.859.402

Sumber: www.idx.co.id

Untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang terbaik guna meningkatkan kinerja manajerial diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Demirbag *et al.* (2006) dalam Al-Dhaafri (2016) menyatakan, bahwa :

“Total quality management (TQM) is one of these management philosophies that can help organizations to achieve the desired performance. TQM is defined as the holistic approach for continuous improvement in the operations of the organization in order to produce and deliver high-quality products and services and satisfy customer’s needs.”

Total Quality Management merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produksi, jasa, tenaga kerja proses (Lowing, 2014). *Total Quality Management* juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi atau perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Menurut Kulkarni (2005) dalam Graham (2014) TQM dipandang sebagai proses dinamis yang inklusif untuk terus melakukan perbaikan terus menerus dalam efektivitas dan efisiensi semua aspek bisnis.

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang diterapkan dalam perusahaan yang melibatkan semua unsur dan aspek perusahaan, mulai dari manajemen puncak sampai pelaksana teknis. Sistem TQM harus dimengerti, dipahami, dan diterapkan secara efisien, dan efektif dalam semua aktivitas di lingkungan

perusahaan demi tercapainya tujuan, sasaran, dan target produktifitas sesuai dengan kebijakan manajemen puncak.

Salah satu teknik dalam penerapan TQM adalah ISO 9000 dan ISO 9001. ISO 9000 merupakan salah satu standar kualitas yang diakui secara internasional yang berisikan tentang standar jaminan kualitas. Menerapkan TQM dan ISO 9001:2008 merupakan lompatan besar bagi PT Bukit Asam Tbk untuk menjadi perusahaan pertambangan batubara dengan layanan terbaik di Indonesia. ISO 9001 merupakan suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu dan bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk berupa barang dan jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Selain penerapan *Total Quality Management*, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja.

Anthony *et al.* (1995) dalam Narsa dan Rani (2003) menyatakan, bahwa

“Performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the requirements of the organization’s other stakeholders.”

Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasikan tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja, semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada

karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai.

Penelitian mengenai *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, dan kinerja manajerial telah banyak dilakukan pada berbagai jenis perusahaan dan memberikan hasil yang beragam. Penelitian Narsa dan Rani (2003) membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan pada TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Berbeda dengan penelitian Lubis (2008) yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan pada TQM terhadap kinerja manajerial, namun tidak ditemukan pengaruh interaksi antara sistem pengukuran kinerja dan TQM terhadap kinerja manajerial. Valmohammadi (2011) menyatakan bahwa variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan menurut Mintje (2013) terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, dan tidak ditemukan pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Dari beragamnya hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya penulis akan melakukan penelitian dengan obyek penelitian perusahaan BUMN yang bergerak di bidang pertambangan karena sebagian besar telah terbukti mencapai kinerja perusahaan yang baik yaitu dengan tercapainya target laba pada kuartal I tahun 2017. Keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari aspek keuangannya saja, akan tetapi aspek manajerial turut berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka judul yang diangkat dalam penulisan ini adalah “**Analisis Pengaruh *Total Quality***

Management dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, peneliti ingin menguji dan menganalisis pengaruh *Total Quality Management* dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adapun rumusan masalah penelitian ini:

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan?
2. Apakah penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan?

1.3 Batasan Masalah

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini terbatas dan hanya pada satu perusahaan yaitu PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.
2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki penelitian-penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial serta dapat menjadi sumber referensi dan bahan pengembangan bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Penelitian ini untuk menambah pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan implementasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi sarana untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan untuk mengambil langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kontijensi

Menurut Hariadi (2002), pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk–bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja.

Menurut Otley (1980) dalam Istanti (2013), pendekatan teori kontijensi yang digunakan dalam akuntansi manajemen berdasarkan premis bahwa tidak terdapat satu sistem akuntansi manajemen yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel dapat yang mempengaruhi hasil hubungan kinerja manajerial. Sistem akuntansi manajemen adalah informasi keuangan yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang dimanfaatkan terutama oleh pemakai internal organisasi. Dalam penelitian-penelitian akuntansi manajemen, pendekatan kontijensi diperlukan untuk

mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan sistem akuntansi manajemen yang lebih efektif (Istanti, 2013).

Simamora (2013) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, pengukuran, penghimpunan, penganalisisan, penyusunan, penafsiran dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan usaha didalam sebuah organisasi, serta memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang tepat.

Menurut Nasional *Association of Accounting* dalam Mintje (2013), akuntansi manajemen merupakan suatu proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, persiapan dan proses komunikasi dari seluruh informasi keuangan yang diperlukan/dibutuhkan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi dan pengawasan jalannya perusahaan dan untuk mengetahui dan memastikan apakah faktor-faktor produksi sebagai sumber ekonomis yang langka tersebut telah digunakan dan dipertanggungjawabkan secara memadai. Akuntansi manajemen juga tidak hanya diperlukan oleh pihak manajemen intern perusahaan tetapi juga ada berbagai pihak yang berkepentingan antara lain para pemegang saham, para kreditor, aparat pemerintah, dan untuk perpajakan.

2.2 Total Quality Management (TQM)

2.2.1 Pengertian TQM

Kualitas menjadi hal yang utama menjadi titik fokus setiap perusahaan. Berbagai hal dilakukan untuk meningkatkan kualitas yang diterapkan pada produk, pelayanan dan manajemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan ilmu

pengetahuan, lahirlah suatu inovasi yang dikenal dengan *Total Quality Management*.

Menurut Wibowo (2011), *Total Quality Management* adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional.

“TQM has been defined as a holistic approach and a management philosophy that seeking at continuous improvement in all organizations’ functions and operations to produce and deliver services and products that meet the customers’ requirements and needs by cheaper, safer, better, faster, and easier processing than rivals with the involvement of all employees with their leadership.” (Al Dhaafri, 2016).

Menurut Nasution (2007), *Total Quality Management* merupakan perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan dalam memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui peningkatan kualitas dan mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep *Total Quality Management*

adalah sebagai upaya mengurangi suatu kesalahan/ ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

2.2.2 Karakteristik TQM

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 2003) yaitu sebagai berikut:

1. Fokus kepada pelanggan

Dalam TQM baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi harus memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti semua karyawan yang berada pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan baik.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam pendekatan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

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 (*Teamwok*)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama team, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan

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

7. Pendidikan dan pelatihan

Dalam menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

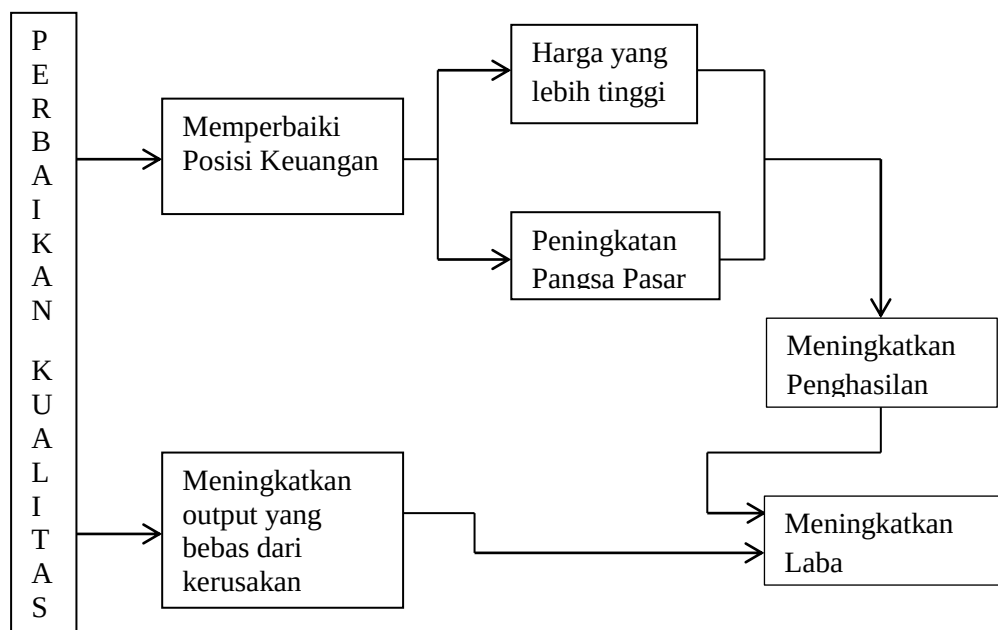
Agar TQM dapat dijalankan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada satu tujuan yang sama.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM . Karena tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *costumer value*.

2.2.3 Manfaat TQM

Manfaat dari *Total Quality Management* adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan pokok untuk meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan agar mendapat kepercayaan konsumen. Menurut Nasution (2005) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management* (TQM) (Nasution, 2005)

2.2.4 Penerapan TQM di PT Bukit Asam Unit Pelabuhan Tarahan

Penerapan *Total Quality Management* di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adalah Sistem Manajemen Bukit Asam (SMBA) yang telah diterapkan sejak tahun 2009. Sistem Manajemen Bukit Asam (SMBA) telah mendapatkan sertifikasi yang terintegrasi yaitu ISO 9001:2008 tentang Sistem Manajemen Mutu. ISO 9001 merupakan suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu dan bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk berupa barang dan jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Dengan diterimanya sertifikasi ISO: 9001:2008 maka perusahaan dituntut untuk menerapkan standar mutu yang diakui secara internasional ketika mengembangkan bisnisnya ke mancanegara. SMBA yang telah diterapkan sejak tahun 2009 ini memberikan banyak manfaat keuntungan yang dapat dirasakan oleh PTBA, dari penerapan sistem yang terintegrasi ini diantaranya adalah membuat proses bisnis terkait aspek mutu, aspek lingkungan, dan aspek k3 menjadi lebih sederhana. Duplikasi dalam hal dokumentasi dan konflik ketika menerapkan sistem dapat dihilangkan karena kesetaraan menjadi latar belakang penerapan SMBA. Produktivitas dan efisiensi biaya pun telah dinikmati PTBA karena penggunaan sumberdaya secara lebih efisien untuk memenuhi standar internasional yang telah diterima tersebut.

Sejalan dengan Visi dan Misi Perusahaan maka Manajemen PTBA berusaha untuk mencapai kinerja setinggi-tingginya dalam pengelolaan Mutu, Lingkungan dan K3, dan menjadikannya salah satu prioritas utama dalam setiap aktivitas operasional penambangan dengan menekankan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan, mutu produk dan mutu proses.

Dalam bersaing, Perusahaan tanggap pada kebutuhan dan mengutamakan kepuasan pelanggan yang tercipta karena mutu produk, senantiasa memperhatikan “Budaya Mutu, Sadar Mutu, Peduli Mutu dan Tekad Mutu” serta mematuhi semua perundang-undangan dan peraturan terkait yang berlaku di PTBA secara konsisten, independen dan profesional.

2. *Product Guarantee*

Menerapkan sistem manajemen mutu Laboratorium secara konsisten, berdaya saing, terpercaya serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

3. *Green Coal Mining dan Coal Industrial Process.*

Melakukan *Green Coal Mining dan Coal Industrial Process* yang ramah lingkungan. Dalam melaksanakan proses penambangan, Perseroan senantiasa menjalankan prinsip-prinsip praktik tambang terbaik (*good mining practices*), yaitu aktivitas pengelolaan lingkungan dilaksanakan secara melekat (*inheren*) dengan aktivitas operasi penambangan.

4. *Mining Safety Commitment*

Mewujudkan komitmen keselamatan pertambangan melalui kegiatan operasional tambang yang aman, efisien dan produktif, serta senantiasa meningkatkan efektivitas keselamatan pertambangan perusahaan yang terencana, terukur, terstruktur, dan terintegrasi.

5. Keteladanan, kedisiplinan dan perilaku aman.

Menciptakan keteladanan dan kedisiplinan melalui perilaku aman dan pengembangan kompetensi yang efektif.

6. Mencegah insiden dan manajemen risiko.

Menerapkan manajemen risiko untuk mencegah insiden melalui identifikasi potensi bahaya, analisis penyebab, dan eliminasi sumber bahaya secara berkelanjutan.

7. *Environmental and Safety Communication.*

Mengkomunikasikan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan lingkungan dan K3 agar seluruh pegawai dan pihak terkait peduli terhadap keselamatan dan dampak lingkungan.

8. *Security Awareness*

Menciptakan sistem manajemen pengamanan dan keamanan pelabuhan (ISPS Code) untuk menumbuhkan kesadaran penciptaan kondisi aman (*security awareness*) kepada seluruh pegawai dengan melibatkan pihak eksternal/komunitas sehingga dapat turut berperan aktif dalam penerapan pengamanan lingkungan kerja dan masyarakat sekitar.

9. Peningkatan Berkelanjutan (*Continous Improvement*)

Melakukan Pengukuran Kinerja (termasuk penetapan sasaran dan program) dan peningkatan berkelanjutan dalam bidang manajemen mutu, lingkungan dan keselamatan serta kesehatan kerja dan ditinjau dalam Rapat Tinjauan Manajemen.

10. *Available to Interest Parties*

Kebijakan ini wajib bagi pihak-pihak yang terkait.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Mintje (2013), sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja juga diartikan sebagai kemampuan bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan manajer yang memenuhi standart sekarang serta meningkat setiap waktunya. Selain untuk mengevaluasi karyawan, sistem pengukuran kinerja juga dapat untuk mengembangkan dan memotivasi para karyawan (Meidiyana *et al.*, 2014).

Penggunaan sistem pengukuran kinerja tidak hanya terdiri dari monitoring atau kontrol tetapi juga mencakup pengukuran kinerja, pengambilan keputusan, manajemen strategi, komunikasi, pengaruh perilaku, dan pembelajaran (Franco-Santos *et al.*, 2007; Kuwait dan Kay, 2000; Rompho dan Siengthai, 2013)

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, 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, 2003).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menentukan strategi perusahaan dan personelnya untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2003) dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum. Hal ini dikarenakan motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.

Agar dapat memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program pelatihan personel jika perusahaan mengadakan pelatihan bidang pemasaran bagi personel yang kuat dibidang pemasaran, namun lemah dibidang keuangan.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Hal ini dikarenakan untuk mendistribusi penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2.3.3 Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan adalah sistem Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai (PPKP). Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai (PPKP) merupakan suatu proses terpadu untuk mengukur kinerja/prestasi kerja pegawai yang dilakukan dalam tiga tahapan yaitu perencanaan kerja, bimbingan kerja, dan penilaian prestasi kinerja sesuai dengan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Perusahaan melakukan Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai (PPKP) dalam periode satu semester atau 6

bulan sekali guna melakukan pembinaan dan pengembangan kemampuan pegawai serta meningkatkan motivasi kerja para pegawainya. PPKP dilaksanakan sebagai salah satu mekanisme interaksi antar pegawai dengan pejabat penilai dalam perusahaan sesuai dengan uraian tugas masing-masing. Aspek-aspek yang terdapat dalam PPKP mengacu pada Pencapaian Target *Balance Scorecard* Satuan Kerja yang telah ditetapkan oleh atasan pegawai. Aspek- aspek yang terdapat dalam PPKP antara lain:

1. Pencapaian target individu
2. Sikap atau perilaku kerja
3. Disiplin Kerja
4. Pencapaian laba perusahaan

2.4 Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Kinerja manajerial untuk menjalankan perusahaan menuju pada sasaran yang ditetapkan merupakan dasar utama dalam penelitian kinerja manajerial. Salah satu fungsi manajerial terpenting dalam semua jenis organisasi adalah menjamin

bahwa masukan dari berbagai sumber daya organisasi akan menghasilkan output yang terancang cepat yang dapat memuaskan pelanggan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Wibowo (2011) menyatakan, Kinerja personel meliputi delapan dimensi, yaitu:

1. Perencanaan

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

2. Investigasi

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

3. Evaluasi

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

4. Pengkoordinasi

Yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

5. Pengawasan (*supervisi*)

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan pemimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pengaturan staf (*staffing*)

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja disuatu bagian, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

7. Negosiasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjualan serta tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan (*representatif*)

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan-pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Beberapa penelitian yang terdahulu sebagai berikut :

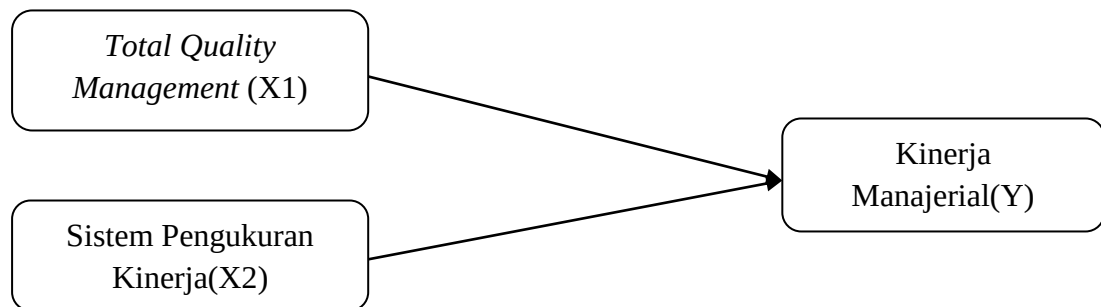
No	Peneliti	Judul	Sampel	Alat Ukur	Hasil Penelitian
1.	Narsa, I Made dan Rani (2003)	Pengaruh Interaksi antara <i>Total Quality Management</i> dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem	54 Senior Manajer dan Staff PT Telkom Divre V Surabaya	Regresi Linier Berganda	Variabel TQM berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel sistem pengukuran

		Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya. Jurnal Akuntansi dan Keuangan			kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Lubis, Henny Zurika (2008)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel Moderating. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis	97 Karyawan dari 55 perusahaan manufaktur	Regresi Linier Berganda	Variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
3.	Valmohammadi, Changiz (2011)	<i>The Impact of TQM Implementation on Organizational Performance of Iranian Manufacturing SMES. The TQM Journal</i>	65 Manajer Iranian Manufacturing	SmartPLS	Variabel <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
4.	Mintje, Nastiti (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado. Jurnal EMBA	43 Karyawan Level Manajerial PT Air Manado	Regresi linier berganda	Variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel <i>Total Quality Management</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

5.	Kumentas, Chyntia (2013)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia. Jurnal EMBA	50 Karyawan PT Pos Indonesia	Regresi linier berganda	Variabel TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6.	Jusuf, Raisa Shoffiani (2013)	Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal EMBA	50 Karyawan Level Manajerial PT Cahaya Murni Raya Industri Manado	Regresi linier berganda	Variabel TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
7.	Meidya, Andrea Venty (2014)	Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan(Rew ard) sebagai variabel moderating pada PT Inka (Persero) Madiun. Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi	37 Manajer Level Menengah dan Bawah PT Inka (Persero) Madiun	Regresi linier berganda	Variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Variabel TQM yang dimoderasi sistem pengukuran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian sebelumnya maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.7 Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan

Menurut Flynn *et al.* (1994) dalam Daniel *et al.* (2015), TQM dapat diartikan sebagai upaya terpadu untuk mencapai dan memperoleh produk yang berkualitas tinggi berdasarkan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan, di semua tingkatan dan semua fungsi dalam organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bahkan melebihi harapan pelanggan. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis. Karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah

kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja manajerial yaitu penelitian Lubis (2008) Graham *et al.* (2014) dengan hasil penelitian yang memberikan bukti bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) juga membuktikan bahwa TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan ini diperkuat dengan pernyataan dari Valmohammadi (2011) dan Lowing (2014) bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan

2.7.2 Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan

Sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang salah ditetapkan sebelumnya . Menurut Kaplan and Norton (1996) dalam Rompho and Sakun (2012) sistem pengukuran kinerja merupakan hal vital dalam manajemen suatu organisasi, tidak hanya menentukan kesuksesan suatu organisasi, tetapi jika dilakukan secara baik maka dapat membantu perusahaan dalam melaksanakan strategi mereka. Tujuan pengukuran kinerja

adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2003). Sistem pengukuran kinerja mempunyai hubungan dengan kinerja manajerial. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji.

Pillai *et al.* (2002) dalam Andersen (2013) menyatakan bahwa pengukuran kinerja berperan penting dalam memastikan keberhasilan proyek dan kegunaannya bagi organisasi. Jika para manajer dalam setiap kegiatannya mempunyai suatu ukuran kinerja maka manajer tersebut pasti akan termotivasi untuk mencapai sasaran kinerja yang telah diterapkan oleh sistem pengukuran tersebut.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial yaitu Narsa dan Rani (2003) dengan hasil penelitian yang memberikan kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Kumentas (2013) juga membuktikan adanya pengaruh antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Kesimpulan ini juga diperkuat oleh penelitian Mintje (2013) yang mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial di PT Air Manado.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

3.1.1 Populasi penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah manajer dan karyawan pada perusahaan BUMN yang ada di Provinsi Lampung yaitu PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metoda *purposive sampling* dengan kriteria pemilihan sampel berupa manajer level menengah dan manajer level bawah yang ada di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Bandar Lampung. Sampel ini dipilih karena untuk wilayah bandar lampung struktur organisasi perusahaan terdiri dari manajemen tingkat menengah dan bawah sedangkan manajemen tingkat atas berpusat di Tanjung Enim dan Jakarta.

3.1.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria manajer level menengah dan manajer level bawah yang ada di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Jumlah manajer level menengah dan manajer level bawah pada tiap divisi di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan berjumlah 91 orang. Adapun rinciannya sebagai berikut :

Tabel 3.1**Jumlah Manajer Level Menengah dan Level Bawah pada Tiap Divisi di PT****Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan**

No	Divisi	Jumlah
1.	Kajian Operasi dan Teknik	1 orang
2.	K3L dan Keamanan	3 orang
3.	Pengadaan	3 orang
4.	Divisi Operasional	33 orang
5.	Divisi Kendali Produk	12 orang
6.	Divisi SDM, Umum dan Keuangan	11 orang
7.	Divisi Perawatan	28 orang
	Total	91 orang

Sumber : Data primer yang diolah, 2018.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan data dengan pengajuan kuesioner. Metoda kuesioner adalah metoda pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab dengan memberikan angket (Sunyoto, 2013). Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu karyawan untuk mengoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.3.2 Kuesioner

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Kuesioner penelitian ini diserahkan secara langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu karyawan untuk mengoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Varibel penelitian ini terdiri atas 2 jenis, yaitu variabel bebas (*independent variabel*) dan variabel terikat (*dependent variabel*).

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas dalam hal ini adalah variabel yang menjadi penyebab terjadinya atau memberi pengaruh terhadap variabel terikat baik secara positif maupun negatif. Penelitian ini menggunakan variabel *Total Quality Management* dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel independennya.

Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono

dan Diana, 2003). *Total Quality Management* (TQM) diukur dengan menggunakan empat subvariabel yaitu perbaikan secara berkelanjutan, pelatihan, pemberdayaan karyawan, dan kerjasama tim. Pengukuran instrumen tersebut mengadaptasi kuesioner yang dikembangkan Huarng dan Yao (2002) dan Jabnoun dan Sedrani (2005) dalam Wicaksono (2006) menggunakan tiga butir pertanyaan untuk masing-masing subvariabel.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011) dalam Mintje (2013), sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja diukur dengan tujuh butir pertanyaan menggunakan kuesioner yang dikembangkan Horngren (1996) dalam Narsa dan Rani (2003).

Pada pertanyaan variabel sistem pengukuran kinerja nomor 2,3, dan 6 hasil jawaban akan dibalik. Hal ini untuk menyesuaikan hasil pertanyaan yang negatif dengan pertanyaan yang lain.

Kuesioner diberikan kepada responden berupa bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala Likert 1-5, dimana skala STS menunjukkan pendapat sangat tidak setuju, skala TS tidak setuju, skala N netral, skala S setuju, dan skala SS untuk pendapat sangat setuju.

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang muncul sebagai akibat dari adanya pengaruh dari variabel bebas. Penelitian ini menggunakan kinerja manajerial (KM) sebagai

variabel terikatnya. Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan manajerial. Variable ini mengukur Perencanaan, Investigasi, Koordinasi, Evaluasi, Pengawasan, Pemilihan staf, Negoisasi, dan Perwakilan.

Pengukurannya menggunakan delapan dimensi dari instrumen yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963) dalam Wibowo (2011). Pengukuran dilakukan dengan skala interval dengan teknik penilaian skala likert 1-5 dimana skala 1 menunjukkan kinerja rendah, skala 2 kinerja di bawah rata-rata, skala 3 kinerja rata-rata, skala 4 kinerja di atas rata-rata, sampai skala 5 kinerja tinggi.

Tabel 3.2
Pengukuran Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Kuesioner
<i>Total Quality Management</i> (Huarng dan Yao (2002); Jabnoun dan Sedrani; (2005) dalam Wicaksono, 2006)	Perbaikan Berkelanjutan	1. Target perbaikan berkelanjutan	1
		2. Perbaikan terus-menerus	2
		3. Menyelidiki peluang	3
	Pendidikan dan Pelatihan	1. Pelatihan berdasarkan prinsip kualitas	4
		2. Pengembangan keterampilan secara teratur	5
		3. Pelatihan untuk berbagai jenis tugas	6
	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	1. Keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas	7
		2. Wewenang semua karyawan mengambil keputusan secara proporsional	8
		3. Penyelesaian masalah oleh kelompok kerja	9
	Kerjasama Tim (<i>Teamwork</i>)	1. Pembagian tanggung jawab	10
		2. Komunikasi yang intensif	11
		3. Fokus pada tujuan	12

Sistem Pengukuran Kinerja (Horngren <i>et al.</i> (1996) dalam Narsa dan Rani, 2003)	Proses Kerja	1. Mekanisme dan sasaran telah ditetapkan secara jelas 2. Proses pengukuran secara adil dan transparan 3. Pengukuran dilakukan secara berkala	1 3 6
	Kemampuan		
	Sumber Daya Manusia	1. Kesulitan dalam meraih target 2. Evaluasi standar dalam pengukuran kinerja	2 7
Kinerja Manajerial (Mahoney <i>et al.</i> (1963) dalam Wibowo, 2011)	Motivasi Kinerja Karyawan	1. Dapat dijadikan landasan penentuan penghargaan 2. Dapat dijadikan dasar mengikuti pelatihan manajer	4 5
	Perencanaan	1. Menentukan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan.	1
	Investigasi	1. Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan untuk menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.	2
	Pengkoordinasian	1. Melakukan pertukaran informasi dengan orang dibagian dalam organisasi. Pertukaran informasi yang dilakukan tidak hanya dengan bawahan, tetapi juga pihak lain, yang tujuannya untuk menyesuaikan program-program.	3
	Evaluasi	1. Menilai setiap pekerjaan, melakukan pemeriksaan produk, serta mengamati dan melaporkan kinerja bawahan.	4
	Pengawasan	1. Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.	5

	Perwakilan	1. Menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi kepada pihak luar organisasi.	6
	Pemilihan Staf	1. Mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.	7
	Negoisasi	1. Melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, tawar menawar dengan wakil penjualan serta tawar menawar secara kelompok.	8

3.5 Metode Analisis Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan model *Struktural Equation Modeling* (SEM). Alasan penggunaan SEM yaitu SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan pengukuran model (*Measurement Model*) dengan model struktural (*Structural Model*) secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariate lainnya (Ghozali, 2014). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan peneliti dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dan SmartPLS versi 3 sebagai software-nya dimana PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian (Ghozali, 2014). Peneliti memilih menggunakan PLS untuk menganalisis data dikarenakan PLS dianggap software yang sangat efektif untuk digunakan pada data yang berjumlah kurang dari 100 responden (Ghozali, 2014).

3.5.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan.

1. *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan nilai loading yang dihitung dengan PLS. Skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai (Jogiyanto, 2009).
2. *Discriminant Validity*, dinilai dengan dua metode yaitu metode membandingkan square roots atas AVE dengan korelasi vertical laten, dan metode Cross-loading menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Jogiyanto, 2009).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen adalah kejituan atau ketepatan instrumen pengukur. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan ketepatan pengukuran, apabila pengukuran dilakukan pada objek yang sama berulang kali dengan instrumen yang sama. Untuk pengujian Reliabilitas dilakukan dengan partial least square (PLS) agar dapat menganalisis *cronbach's alpha* dan *composive realibility*. Sesuai dengan aturan yang dipakai bahwa *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6 menunjukkan tingkat realibiltas yang cukup baik (Hair et al, 2006 dalam Jogiyanto, 2009).

3.6 Pengukuran Struktural Model (*Inner Model*)

Dalam penelitian ini penulis meneliti struktural model dengan mengukur menggunakan teknik *Coefficient of determinantion* (R^2) dan *Path coefficient* (Jogiyanto, 2009)

1. *Coefficient of Determination* (R^2)

Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi dari model yang diajukan. Nilai pada R^2 dapat digunakan sebagai tolok ukur pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai $R^2 > 0,1$ adalah yang dapat diterima

2. *Path Coefficient*

Tes *Path Coefficient* (β) adalah nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikan pada *t-statistik*. Pengujian ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstruk adalah kuat. Dapat dikatakan jika antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,1. Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient ada pada level 0,05.

3.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan prosedur bootstrapping dengan menggunakan analisis PLS. Kemudian untuk melihat ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis menggunakan perbandingan nilai T-table dan Tstatistics. Jika nilai T-statistics lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, maka hipotesis terdukung. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan $\alpha = 5\%$ adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk $\alpha = 5\%$ adalah 1,96 (Jogiyanto, 2009).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *Total Quality Management* dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Berdasarkan hasil dan analisis data maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Total quality management* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa *Total quality management* merupakan keterlibatan seluruh manajer dalam suatu organisasi untuk meningkatkan proses perbaikan secara berkelanjutan dengan mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pelatihan, meningkatkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan serta meningkatkan kerjasama antar karyawan. Penerapan *total quality management* yang baik dapat meningkatkan kinerja para manajer sehingga mencapai tujuan dari penerapan TQM itu sendiri.
2. Sistem pengukuran kinerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari

serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji. Jika para manajer dalam setiap kegiatannya mempunyai suatu ukuran kinerja maka manajer tersebut pasti akan termotivasi untuk mencapai sasaran kinerja yang telah diterapkan oleh sistem pengukuran tersebut.

3. Peningkatan kemampuan kinerja manajemen perusahaan yang baik dalam pelaksanaan tugasnya merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian target/tujuan dari perusahaan. Peningkatan kemampuan kinerja manajemen di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan telah memberikan bukti dengan tercapainya laba perusahaan pada tahun 2017 yaitu sebesar 233% dibandingkan dengan periode sebelumnya. Hal ini tidak lepas dari penerapan manajemen perusahaan dalam penerapan *Total Quality Management* yaitu SMBA (Sistem Manajemen Bukit Asam) dan penerapan sistem pengukuran kinerja yaitu PPKP (Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai) yang baik.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah memberikan bukti yang empiris terkait pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan. Namun, dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian ini terbatas hanya pada satu perusahaan BUMN di bidang pertambangan yaitu PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan yang memungkinkan adanya perbedaan hasil penelitian dan kesimpulan jika dilakukan penambahan objek penelitian dan daerah penelitian yang berbeda.

2. Hanya terdapat tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *total quality management*, sistem pengukuran kinerja, dan kinerja manajerial.
3. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner.
Kurangnya kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada dapat menyebabkan penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden.
4. Keandalan validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini nampak belum teruji dengan baik, karena terdapat beberapa indikator yang dieliminasi (validasi). Peneliti menduga kemungkinan adanya faktor lain yaitu kurangnya pemahaman akan kuesioner yang diberikan, terutama dikarenakan bahasa yang belum sesuai dengan kondisi responden.
5. Kuesioner yang diberikan kepada responden bersifat universal sehingga hasil yang diperoleh belum dapat mewakili kinerja tiap divisi.
6. Tidak dilakukan pemecahan kuesioner sehingga kuesioner tersebut menggiring responden untuk menjawab setuju.

5.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan peneliti diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran untuk peneliti selanjutnya:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada perusahaan pertambangan lain agar dapat menjadi perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

2. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat menambah jumlah sampel wilayah yang diteliti sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat menambah variabel yang kiranya dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat membuat kuesioner sesuai dengan divisi yang ada di perusahaan sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih akurat.
5. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan pemecahan kuesioner karena sebaiknya kuesioner tidak menggiring responden untuk menjawab setuju sehingga hasilnya dapat bias.
6. Untuk menguatkan dan mendukung hasil penelitian ini serta mengurangi biasnya jawaban responden, maka perlu dilakukan pengujian dan penyempurnaan kuesioner yang digunakan dalam penelitian.
7. Kepada General Manager PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan diharapkan dapat terus memberi motivasi terhadap karyawan dan tetap mempertahankan penerapan *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif, Muhammad. 2015. Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai variabel moderating pada PT PLN di Pekanbaru. *Jom FEKON* Vol.2 No. 2.
- Al-Dhaafri, Hassan Saleh. 2016. The Impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 33 No. 5.
- Andersen, Bjorn dan Sara Haji-Kazemi. 2013. Application of Performance Measurement as an Early Warning System. *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 6 No. 4.
- Azmi, Zul. 2015. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Asuransi di Pekanbaru). *Jom FEKON* Vol. 2 No. 2.
- Daniel, Jimenez-Jimenez., Micaela Martinez-Costa., Angel R Martinez-Lorente dan Hammady Ahmed Dine Rabeh. 2015. Total Quality Management Performance in Multinational Companies. *The TQM Journal* Vol. 27 No.3.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Badan penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Goh, Swee C. 2012. Making Performance Measurement System More Effective in Public Sector Organization. *Measurement Business Excellence* Vol. 16 No. 2.
- Graham, Nicholas Kingsley., Yarhands Dissou Arthur dan Duke Peprah Mensah. 2014. Managerial Role in Ensuring Successful Total Quality Management Programme in Ghanaian Printing Firms. *The TQM Journal* Vol. 26 No. 5.
- Hariadi, B. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.

- Indonesia Stock Exchange. <http://www.idx.co.id/id-id/beranda/perusahaantercatat/laporankeuangandantahunan.aspx>. Diakses tanggal 20 Desember 2017.
- Indoprimmer. <http://www.indoprimmer.com/ipotnews/newsDetail/pemerintah-klaim-kinerja-perusahaan-tambang-nasional-semakin-baik>. Diakses tanggal 18 Mei 2018
- Istanti, Sri Layla Wahyu. 2013. Teori Kontijensi, Sistem Pengendalian Manajemen, dan Keluaran Perusahaan: Hasil yang Lalu dan Arah Masa Depan. *POTENSIO* Vol. 18 No. 2.
- Jogiyanto dan Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Edisi Pertama. BPFE-Yogyakarta.
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal 634-644.
- Lubis, Henny Zurika. 2008. Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Moderating (Studi pada Perusahaan Manufaktur di KIM). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* Vol. 8 No. 1.
- Lowing, Seiby., Jantje Tinangon dan Stanley Walandouw. 2014. Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pegadaian (persero) Kanwil V Manado. *Jurnal EMBA* Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1055-106.
- Kumentas, Chyntia. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada PT Pos Indonesia. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- Mintje, Nastiti. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA* Vol 1 No. 3 hal 52-62.
- Meidiyana, Andrea Venty., Sri Rutyaningsih dan Intan Immanuela. 2014. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai variabel moderating pada PT Inka (persero) Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi* Vol.02 No.01, Februari 2014 Hal: 1-8.
- Mulyadi. 2003. *Total Quality Management, Edisi IV*. Aditya Media, Yogyakarta.
- Narsa, I Made. 2007. Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial. *Majalah Ekonomi*. Tahun XVII, No. 2.

- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial, Studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 5. No. 1, hal. 18-34.
- Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Kedua. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Nasution. 2007. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- PT Bukit Asam. <http://www.ptba.co.id/id/read/laba-bersih-bukit-asam-melonjak-262-di-kuartal-i-2017>. Diakses tanggal : 25 September 2017.
- PT Bukit Asam. <http://www.ptba.co.id/id/read/PTBA-catatkin-kinerja-sangat-baik-di-tahun-2017>. Diakses tanggal 17 Mei 2018
- Rompho, Bunjongjit dan Sunuta Siengthai. 2013. Integrated Performance Measurement System for Firm's Human Capital Building. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 13 No. 4.
- Rompho, Nopadol dan Sakun Boon-itt. 2012. Measuring The Success of Performance Measurement System in Thai Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 61 No. 5.
- Simamora, Henry. 2013. *Akuntansi manajemen Edisi III*, Jakarta. Salemba Empat.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metode Penelitian Akuntansi*. Bandung. PT Refika Aditama Anggota Ikapi.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi revisi Andi, Yogyakarta.
- Valmohammadi, Changiz. 2011. The Impact of TQM Implementation on Organizational Performance of Irian Manufacturing SMES. *The TQM Journal* Vol. 23 No. 5.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, Setiawan. 2006. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi pada PT Hari Terang Industri-Surabaya). Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. (Tesis).