

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM),
BUDAYA ORGANISASI SERTA SISTEM PENGHARGAAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Perusahaan Bank)**

(Skripsi)

Oleh:

Nama : Putri Mardhiana
NPM : 1711031018
Jurusan : S1 Akuntansi
Pembimbing I : Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak
Pembimbing II : Harsono Edwin Puspita, S.E., M.Si.
Pembahas : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA.



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

2024

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), ORGANIZATIONAL CULTURE, AND REWARD SYSTEM ON MANAGERIAL PERFORMANCE

By:

Putri Mardhiana

*This study aims to assess the impact of Total Quality Management (TQM), Organizational Culture, and Reward System on managerial performance in the context of banking companies in Indonesia post-COVID-19. The population of this study consists of employees in banking companies, with a total of 105 public banking companies in Indonesia. Convenience sampling method was employed, with 66 employees from Indonesian banking companies serving as the study's sample subjects who responded to the research questionnaire. This study is quantitative and employs primary data obtained through field studies using questionnaires. The structural model in this study is measured using the coefficient of determination (R^2) and path coefficient to assess the relationship between variables. Hypothesis testing is conducted using the *t*-test to determine the influence of independent variables on the dependent variable. The results indicate that Total Quality Management has an effect on Managerial Performance, while Organizational Culture and Reward System do not have a significant impact on Managerial Performance.*

Keywords: Total Quality Management (TQM), Organizational Culture, Reward System, Managerial Performance

ABSTRAK

Analisis Pengaruh TQM, Budaya Organisasi serta Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

**Oleh:
Putri Mardhiana**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi, dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja manajerial dalam konteks perusahaan bank di Indonesia setelah COVID-19. Penelitian ini mengambil populasi dari karyawan pada perusahaan bank, dengan jumlah perusahaan bank umum di Indonesia sebanyak 105 perusahaan. Metode sampel yang digunakan adalah convenience sampling, Dalam hal ini, 66 karyawan perusahaan bank di Indonesia menjadi subjek sampel yang menjawab kuesioner penelitian. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui studi lapangan dengan menggunakan kuesioner. Model struktural dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan coefficient of determination (R^2) dan path coefficient untuk mengukur hubungan antar variabel. Kemudian, uji hipotesis menggunakan uji t untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, akan tetapi Budaya Organisasi serta Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Kata Kunci: Total Quality Management, Budaya Organisasi, Sistem Penghargaan, Kinerja Manajerial

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM),
BUDAYA ORGANISASI SERTA SISTEM PENGHARGAAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Perusahaan Bank)**

**Oleh:
Putri Mardhiana**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA AKUNTANSI**

**Pada Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Skripsi

**: ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY
MANAGEMENT (TQM), BUDAYA
ORGANISASI SERTA SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL (Studi Empiris Perusahaan
Bank)**

Nama Mahasiswa

: PUTRI MARDHIANA

Nomor Pokok Mahasiswa

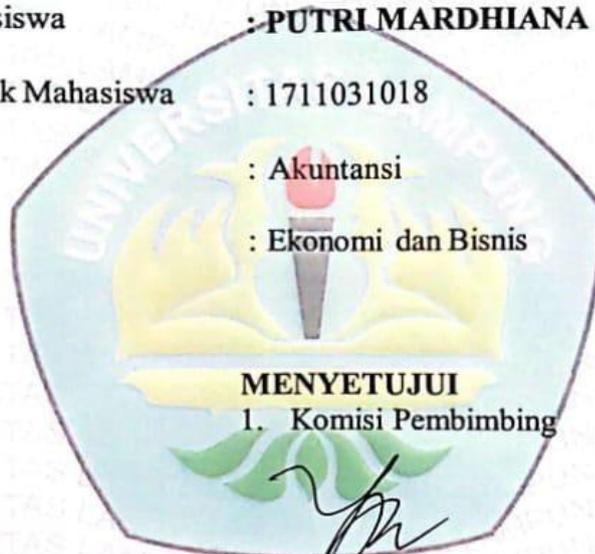
: 1711031018

Jurusan

: Akuntansi

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA.
NIP. 19730723 199003 1 002

2. Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt. CA., CMA.
NIP. 19700801 199512 2001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA.

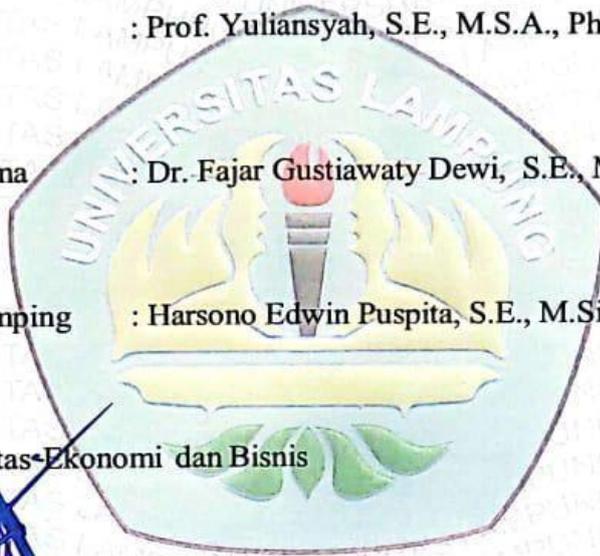
Penguji Utama : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA

Sek / Pendamping : Harsono Edwin Puspita, S.E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 4 Maret 2024



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

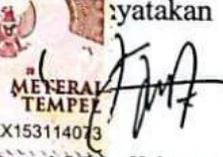
Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Putri Mardhiana

NPM : 1711031018

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “**Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi Serta Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Bank)**” adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian penulisan, pemikiran, dan pendapat penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya 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, 4 Maret 2024

Menyatakan

Putri Mardhiana

1000
REPUBLIK INDONESIA
MEYERAL
TEMPEL
6 BA5AKX153114073

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Metro, Lampung pada tanggal 20 Maret 1999 dengan nama lengkap Putri Mardhiana. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Payindra Negara Payakun (Alm.) dan Ibu Siti Marhamah (Alm). Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Pertiwi Teladan pada tahun 2005-2011, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 2 Kota Metro pada tahun 2011-2014, dan menyelesaikan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 pada tahun 2014-2017.

Selanjutnya pada tahun 2017 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur undangan SNMPTN. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif mengikuti beberapa kegiatan. Pada periode 2017-2018 penulis menjabat sebagai Staff Eksekutif Divisi III BEM serta Pengurus Kantor Sekuritas FEB UNILA. Kemudian pada periode 2018-2019 penulis menjabat sebagai Pengurus Kantor Sekuritas FEB UNILA serta Anggota Internal KSPM FEB UNILA. Pada masa periode 2017-2019 penulis banyak berkontribusi dalam kegiatan aktif pada organisasi. Pengalaman besar penulis terjadi pada tahun 2019, dimana penulis menjadi Ketua Pelaksana Seminar Nasional Pasar Modal Bersama Lo Kheng Hong di FEB UNILA.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Kupersembahkan skripsi ini sebagai tanda cinta dan kasih sayang yang tulus kepada:
Kedua Orang Tuaku tercinta, Ayah Payindra Negara Payakun (Alm.) dan Ibunda Siti Marhamah (Alm.)

yang telah memberikan segala cinta, kasih sayang yang cukup untuk penulis, dukungan ayah yang ingin penulis untuk menjadi seorang mahasiswa akuntansi, tatkala penulis ingin menyerah dan tidak berhenti berjuang, akan tetapi mengingat ayah, penulis berusaha untuk melalui ini walaupun sangat telat untuk mencapainya. Terimakasih Ayah dan Ibu, penulis berusaha untuk menjadi anak yang dibanggakan kelak dan selalu menjadi anak yang InsyaAllah bisa membanggakan Ayah dan Ibu. Terimakasih atas doa dan didikan yang telah diberikan kepada penulis Ketika Ayah dan Ibu masih ada.

Semoga Allah SWT selalu menjaga Ayah dan Ibu, Aamiin.

Kepada Mba-ku Nurul terkasih dan tercinta

Yang juga telah memberikan kasih sayang, doa, serta mendukung dari awal perjuangan penulis serta memberikan semangat kepada penulis selama selama ini. Dalam perjalanan penulis yang tak henti-hentinya melalui rintangan yang selalu muncul dikala yang tak terduga, dan tak lelah untuk selalu percaya dan menyemangati penulis. Sangat amat beruntung untuk memiliki Mba Nurul ada di kehidupan penulis, ialah pengganti seorang Ibu bagi penulis, tatkala henti henti nya untuk selalu mengerti penulis dalam keadaan

penulis dan selalu berusaha untuk disisi penulis. Semoga Mba semakin di berkahi Allah SWT dan kebahagiaan selalu milik Mba Nurul, Aamiin.

Kepada Abang-ku Akbar

Yang telah penulis disaat yang tak terduga, selalu memberikan dampak yang penuh arti dalam perjuangan hingga penulis menyelesaikan skripsi ini. Abang yang selalu memberikan kritik yang sangat luar biasa agar penulis lebih berfikir lebih dewasa. Semoga abang semakin diberkahi Allah SWT, sehat dan Bahagia selalu, Aamiin.

Mba-ku Sita

yang telah memberikan dukungan, nasihat, doa serta motivasi semangat dalam proses mencapai impianku.

Seluruh keluarga, sahabat, dan teman-teman seperjuangan yang telah memberikan dukungan, nasihat, dan motivasi tiada henti dalam susah maupun senang.

Almamaterku tercinta, Universitas Lampung

MOTTO

“Berusahalah walaupun itu hanya sedikit dan sakit, tidak perlu memberitahu kepada orang apa yang telah kamu usahakan, karena tidak semua orang tahu akan perjuanganmu, hanyalah dirimu yang mengetahuinya”

"Ingatlah, bahwa kamu telah sendiri di dunia ini"

"Wish I could take back the time. But I know this time it's real"
(G.Soul – Hate Everything)

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrahiim,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan berkat, rahmat, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan “Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi Serta Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Bank)”. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak yang memberikan kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt. CA., CMA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran dan kritik, dukungan, doa serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Harsono Edwin Puspita, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran dan kritik, dukungan, doa serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku dosen pembahas yang telah memberikan bimbingan, kritik, saran, dan masukan yang membangun dalam penulisan skripsi ini.

6. Ibu Dr. Liza Alvia, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengetahuan berharga bagi penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
8. Para staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan maupun semasa penyusunan skripsi ini.
9. Terimakasih Allah SWT yang selalu menjadi penguat penulis, dari kecil hingga saat ini, Terimakasih banyak YaAllah. Tanpa bantuannya, penulis tidak akan mencapai titik ini, terimakasih telah menjadi tempat mengadu penulis, dan selalu memberikan cara untuk penulis tetap berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih banyak YaAllah YaRab.
10. Teristimewa Kedua orangtuaku tercinta, Ayah-ku Payindra Negara Payakun serta Ibu-ku Siti Marhamah yang telah melahirkan ku kedunia ini dengan penuh kasih sayang yang dicurhakan dengan berbagai cara. Terimakasih Ayah-Ibu, nama mu selalu dalam doa penulis. Semoga penulis bisa mewujudkan apa yang telah diimpikan oleh Ayah-Ibu.
11. Teristimewa Mba Nurul serta Bang Akbar yang selalu menyemangati dalam berbagai cara agar penulis tetap berjuang akan menempuh Pendidikan sarjana. Terimakasih banyak telah menjadi penguat yang selalu menjadi tempat keluh kesah penulis serta selalu menjadi dipihak penulis. Kata terimakasih pun tidak cukup untuk menggambarkan apa yang dirasakan penulis ketika mengetik ini. Sangat beruntung memiliki Mba Nurul dalam hidup bagi penulis, peran nya sangat berarti bagi penulis.
12. Teristimewa Bang Akbar, se-sosok abang yang tiba tiba muncul dalam kehidupan penulis dan memberikan arti apa itu seorang Abang bagi kehidupan penulis. Tidak ada manusia yang sempurna, akan tetapi Abang mengajarkan apa itu menjadi manusia dan memberikan hal-hal yang menjadi acuan bagi penulis. Terimakasih Abang.

13. Teristimewa Mba Sita, yang selalu memberikan masukan, terimakasih banyak atas segala hal yang telah terjadi untuk penulis.

14. Teristimewa Ria Khafifah, temanku tercinta yang selalu mendengarkan keluh kesah dan saling menyemangati hidup, terimakasih selalu menerima dan mendukung apapun yang terjadi kepada penulis. Tak ada hentinya untuk merasa lega ketika memiliki teman seperti dia. Dan terimakasih kepada Ria, tak ada lelah nya untuk menyemangati penulis.

15. Teristimewa temanku Gaga, Pandu, Irawan yang selalu menemani dan selalu membawa kebahagiaan bagi penulis, sangat amat beruntung memiliki mereka. Semoga kalian selalu diberkahi oleh Tuhan dan bahagia selalu.

16. Teristimewa Kak Sirli, yang selalu membantu dan memberi dukungan bagi penulis. Bertemu dan menjadi lebih dekat dengan Kak Sirli menjadi pembelajaran akan hidup serta pengetahuan, selalu ingin menjadi yang terbaik dengan versi nya dan selalu menjadi orang yang selalu positive dan selalu membawa dampak yang baik bagi penulis. Terimakasih banyak Kak Sirli, semoga Tuhan selalu memberkahi Kak Sirli.

17. Teristimewa Kun Saraswati, Hanafi (Kijan), Mia Febrina yang selalu menemani penulis untuk mengerjakan skripsi dan selalu memberikan semangat kepada penulis. Sangat beruntung memiliki teman virtual positif berada dilingkungan virtual ini. Terimakasih atas segala hal yang telah terjadi. Semoga kalian selalu diberkahi oleh Tuhan dan bahagia selalu.

18. Teristimewa Zetta, Youlanda, Redho dan Anton. Teman semasa kuliah yang sangat berarti bagi penulis, terimakasih telah mewarnai pada masa kuliah, semoga kalian selalu diberkahi oleh Tuhan dan bahagia selalu.

19. Teristimewa Ucen, Aviv. Teman kuliah yang selalu memberi dampak negative akan tetapi selalu menjadi penyemangat bagi penulis. Semoga kalian selalu diberkahi oleh Tuhan dan bahagia selalu.

20. Teristimewa Mba Sella dan Mas Edi, staff jurusan FEB UNILA yang selalu menyemangati dan membantu penulis. Terimakasih banyak Mba Sella dan Mas Edi, semoga Tuhan selalu memberkahi dan bahagia selalu.

21. Teristimewa Mijoo kucing ku yang selalu ada dan mendengarkan penulis

dan selalu menjadi tempat bahagia bagi penulis. Terimakasih banyak Mijoo, semoga Mijoo selalu sehat dan selalu bahagia menjadi bagian keluarga penulis.

22. Terimakasih kepada diriku sendiri, terimakasih telah berusaha dan berjuang dengan versi-mu hingga dititik ini. Terimakasih banyak

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menerima semua saran dan kritik yang membangun. Akhir kata Penulis mengucapkan “Terima Kasih” wassalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh

Bandar Lampung 4 Maret 2024

Penulis

Putri Mardhiana

**ANALISIS PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM), BUDAYA ORGANISASI SERTA SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Empiris Perusahaan Bank)

Oleh:

Nama : Putri Mardhiana
NPM : 1711031018
Jurusan : S1 Akuntansi
Pembahas : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Ak., CA.
Pembimbing 1 : Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Ak., CA.
Pembimbing 2 : Harsono Edwin Puspita, S.E., M.Si.



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2024

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| I.PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 RUMUSAN MASALAH..... | 3 |
| 1.3 TUJUAN PENELITIAN..... | 3 |
| 1.4 MANFAAT PENELITIAN..... | 3 |
| 2.8.2 Manfaat Teoritis | 3 |
| 2.8.2 Manfaat Praktis..... | 3 |
| II. TINJAUAN PUSTAKA | 5 |
| 2.1 Akuntansi Manajemen | 5 |
| 2.2 <i>Total Quality Management (TQM)</i> | 7 |
| 2.3 Budaya Organisasi | 11 |
| 2.4 Sistem Penghargaan (<i>Rewarding System</i>)..... | 13 |
| 2.5 Kinerja Manajerial | 17 |
| 2.6 Penelitian Terdahulu | 20 |
| 2.7 Kerangka Pemikiran..... | 25 |
| 2.8 Hipotesis | 25 |
| 2.8.2 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial..... | 25 |
| 2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial..... | 26 |
| 2.8.2 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial | 27 |
| III. METODOLOGI PENELITIAN..... | 29 |
| 3.1 Populasi Penelitian | 29 |
| 3.2 Sampel Penelitian..... | 29 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data..... | 29 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data..... | 30 |
| 3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel | 31 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.5.1 | Variabel Penelitian | 31 |
| 3.5.2 | Definisi Operasional Variabel | 32 |
| 3.6 | Uji Instrumen Penelitian | 35 |
| 3.6.1 | Uji Validitas..... | 35 |
| 3.6.2 | Uji Reliabilitas | 35 |
| 3.7 | Structural (inner) Model..... | 36 |
| 3.7.1 | Coefficient of Determination..... | 36 |
| 3.7.2 | Path Coefficient | 36 |
| 3.8 | Uji Hipotesis | 36 |
| IV. | HASIL DAN PEMBAHASAN | 38 |
| 4.1 | Analisis Deskriptif Data..... | 38 |
| 4.2 | Karakteristik Responden | 38 |
| 4.3 | Hasil Penelitian | 39 |
| 4.3.1 | Statistik Deskriptif Tanggapan Responden | 39 |
| 4.4 | Uji Outer Model (Kualitas Data)..... | 46 |
| 4.4.1 | Uji Validitas..... | 47 |
| 4.4.1.1 | Convergen Validity..... | 46 |
| 4.4.1.2 | Average Variance Validity dan Composite Reability | 48 |
| 4.4.2 | Uji Reliabilitas | 50 |
| 4.5 | Uji Struktural (<i>Inner</i>) Model..... | 51 |
| 4.6 | Pengujian Hipotesis | 53 |
| 4.6.1 | Hipotesis 1 | 54 |
| 4.6.2 | Hipotesis 2 | 55 |
| 4.6.3 | Hipotesis 3 | 56 |
| V. | KESIMPULAN | 58 |
| 5.1 | Simpulan | 58 |
| 5.2 | Keterbatasan Penelitian..... | 59 |
| 5.3 | Saran | 59 |
| | DAFTAR PUSTAKA | i |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Manfaat Total Quality Management..... | 9 |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran | 27 |
| Gambar 4.1 Output Model Struktural..... | 52 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 3.1 | Definisi Operasional Variabel | 33 |
| Tabel 4.1 | Jenis Kelamin Responden..... | 38 |
| Tabel 4.2 | Pendidikan Terakhir Responden..... | 39 |
| Tabel 4.3 | Deskriptif Data..... | 39 |
| Tabel 4.4 | Hasil Outer Loading Variabel..... | 47 |
| Tabel 4.5 | Uji Outer Model (<i>Composite Reability</i> dan <i>AVE</i>) | 49 |
| Tabel 4.6 | Fornell Lacker Criterium | 49 |
| Tabel 4.7 | <i>Cross Loading</i> | 50 |
| Tabel 4.8 | <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> | 51 |
| Tabel 4.9 | <i>Coefficient of Determinant (R²)</i> | 52 |
| Tabel 4.10 | <i>Path Coefficient</i> | 53 |
| Tabel 4.11 | <i>Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)</i> | 54 |

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam konteks bisnis modern, perusahaan bank memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian suatu negara. Peran strategis ini mendorong perusahaan-perusahaan bank untuk terus berupaya meningkatkan kinerja manajerial mereka agar dapat bertahan dan bersaing di tengah dinamika pasar yang berubah dengan cepat. Dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial, pendekatan-pendekatan seperti Total Quality Management (TQM), pengembangan Budaya Organisasi, dan implementasi Sistem Penghargaan telah menjadi fokus perhatian.

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak yang signifikan pada berbagai sektor ekonomi, termasuk industri perbankan di Indonesia. Perusahaan-perusahaan bank di Indonesia tidak luput dari dampak pandemi ini, dengan perubahan perilaku konsumen, penurunan aktivitas ekonomi, dan ketidakpastian yang meningkat. Sebagai akibatnya, kinerja manajerial perusahaan-perusahaan bank terdampak secara langsung.

Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti Total Quality Management (TQM), budaya organisasi, dan sistem penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, dalam konteks pandemi COVID-19, keberadaan faktor-faktor ini dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial mungkin mengalami perubahan.

Sebagai contoh, pada tahun 2020, Bank Indonesia mencatat bahwa sejumlah perusahaan bank di Indonesia melaporkan penurunan kinerja keuangan sebagai

dampak langsung dari pandemi COVID-19. Penurunan ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk peningkatan risiko kredit karena ketidakmampuan sektor bisnis untuk memenuhi kewajiban keuangan mereka (Bank Indonesia 2020)

Sementara itu, penelitian terdahulu yang dilakukan di Indonesia, seperti penelitian oleh Smith (2018) tentang implementasi Total Quality Management di sektor perbankan Indonesia, telah menunjukkan bahwa TQM memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan bank. Penelitian ini memberikan landasan untuk memahami bagaimana TQM dapat mempengaruhi kinerja manajerial, namun belum mempertimbangkan dampak dari situasi yang tidak terduga seperti pandemi COVID-19.

Diketahui Total Quality Management (TQM) adalah filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan melalui partisipasi semua anggota organisasi dalam upaya peningkatan yang berkelanjutan. Budaya organisasi, di sisi lain, mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dipegang oleh anggota organisasi, yang dapat berpengaruh signifikan pada bagaimana karyawan berperilaku dan bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem penghargaan, sebagai alat pengakuan dan penghargaan terhadap pencapaian individu, juga memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi.

Penerapan TQM, budaya organisasi yang kuat, dan sistem penghargaan yang efektif dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja manajerial. Namun, dalam konteks perusahaan bank, fenomena ini mungkin mengalami variasi yang perlu dipahami lebih dalam.

Melalui studi empiris yang mendalam terhadap perusahaan bank, dapat lebih dipahami bagaimana interaksi antara TQM, budaya organisasi, dan sistem penghargaan memengaruhi kinerja manajerial dalam konteks industri perbankan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena ini, dapat dikembangkan

strategi dan praktik manajemen yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja manajerial di perusahaan-perusahaan bank.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah yang akan diteliti yaitu:

- 1) Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan bank ?
- 2) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan bank ?
- 3) Apakah Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan bank ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Menganalisis apakah *Total Quality Management* (TQM), Budaya Organisasi serta Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Bank selama pandemi Covid-19 berjalan.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.8.2 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diantisipasi dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berperan sebagai kontribusi dan pemikiran tambahan yang memperluas pemahaman tentang dampak TQM, budaya organisasi, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

2.8.2 Manfaat Praktis

Adapun anfaat praktis yang bisa diperoleh dari penelitian ini melibatkan :

- a. Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan bagi perusahaan mengenai penerapan Total Quality Management, Budaya Organisasi serta Sistem Penghargaan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja manajerial.
- b. Bagi Akademisi, menambah pengetahuan dan pemahaman tentang Total Quality Management Budaya Organisasi serta Sistem Penghargaan terhadap kinerja manajerial.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

Dalam teori Akuntansi Manajemen, ada suatu proses manajemen yang menjelaskan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota tim di bawahnya untuk mengelola kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya, terdapat enam fungsi umum yang ada dalam suatu organisasi yaitu (Kholmi 2019) :

- a. Perencanaan (*Planning*) , Penetapan tujuan organisasi yang realistis serta penentuan strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem anggaran, dan standar yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Pengorganisasian dan Pengarahan (*Organising and Directing*) , bagaimana manajer membuat keputusan optimal dengan menggabungkan sumber daya manusia dan sumber daya ekonomi lainnya yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, organisasi merupakan alat yang diperlukan oleh manajer untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas pengarahan dalam organisasi yang dipimpin oleh manajer umumnya berkaitan dengan rutinitas sehari-hari yang dilakukan oleh bawahannya.
- c. Pengendalian (*Controlling*) , pengendalian merujuk pada upaya sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja aktual dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, tindakan korektif dilakukan untuk mengatasi perbedaan yang signifikan. Pengendalian, yang pada umumnya melibatkan fungsi umpan balik, memberikan informasi berharga tentang cara organisasi dapat mengarahkan dirinya ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Umpan balik tersebut dapat menyarankan perlunya perencanaan ulang, perubahan strategi, atau restrukturisasi organisasional.

d. Pengambilan Keputusan (*Decision Making*) , proses pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan sebagai fungsi manajemen yang independen; sebaliknya, pengambilan keputusan merupakan bagian integral dari fungsi-fungsi lainnya, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Semua kegiatan tersebut memerlukan pengambilan keputusan. Keputusan manajerial, dalam banyak kasus, didasarkan pada informasi, dan kualitas keputusan manajemen mencerminkan kualitas akuntansi dan informasi lain yang diterima oleh manajemen. Keputusan yang baik umumnya tergantung pada kualitas informasi yang diperoleh. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode dalam bidang akuntansi manajemen untuk memenuhi kebutuhan informasi manajemen dan memfasilitasi tanggung jawab pengambilan keputusan, yaitu melalui sistem informasi akuntansi manajemen.



Sumber: (Hansen dan Mowen, 2007: 4)

Gambar 1.1 Model Operasional Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Berdasarkan ilustrasi di atas, Hansen dan Mowen (2007) menjelaskan bahwa Proses merupakan inti dari sistem informasi akuntansi manajemen yang berfungsi untuk mengubah Masukan menjadi Keluaran sesuai dengan tujuan sistem yang telah ditetapkan. Proses ini dapat dijelaskan melalui serangkaian kegiatan, termasuk pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Keluaran dari proses mencakup berbagai aktivitas, seperti pembuatan laporan khusus, perhitungan biaya produk, biaya pelanggan, penyusunan anggaran, laporan kinerja, dan komunikasi pribadi. Dengan demikian, Hansen dan Mowen (2007) menyimpulkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria formal tertentu yang mendefinisikan sifat dari proses, masukan, atau

keluaran. Sistem akuntansi manajemen bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan tujuan manajemen. Sistem ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu :

- a) Memberikan informasi yang digunakan untuk mengestimasi biaya produksi barang, biaya jasa, serta tujuan lain yang diinginkan oleh manajemen.
- b) Memberikan informasi yang digunakan dalam proses perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.
- c) Memberikan informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

2.2 Total Quality Management (TQM)

Istilah Total Quality Manajemen (TQM) mengajarkan metode untuk analisis statistik dan pengendalian kualitas kepada para insinyur dan eksekutif Jepang. Ini dapat dianggap sebagai asal mula TQM. Setelah itu *Joseph M. Juran* mengajarkan konsep pengendalian mutu dan terobosan manajerial. Lalu pada tahun yang sama buku *Total Quality Control* karya *Armand V. Feigenbaum*, pelopor pemahaman TQM saat ini, dan diterbitkan.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003) dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Management (TQM)* menjelaskan bahwa TQM dapat diartikan sebagai suatu metode dalam mengelola usaha yang berusaha untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan berkelanjutan dalam hal produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan organisasi.

Ishikawa (1992) seperti yang dikutip oleh Nasution (2005) memberikan definisi bahwa TQM melibatkan integrasi seluruh fungsi perusahaan ke dalam suatu pendekatan holistik yang didasarkan pada prinsip-prinsip kualitas, kerja tim, produktivitas, serta pemahaman dan kepuasan pelanggan.

Dapat di simpulkan bahwa, Sistem yang secara berkelanjutan meningkatkan mutu dengan standar mutu yang tinggi. Meskipun istilah "kualitas" sering diartikan sebagai "mutu," konsep mutu sebenarnya meresap dalam kehidupan sehari-hari.

Meski begitu, hingga saat ini, di dalam dunia industri, belum ada definisi yang konsisten mengenai mutu.

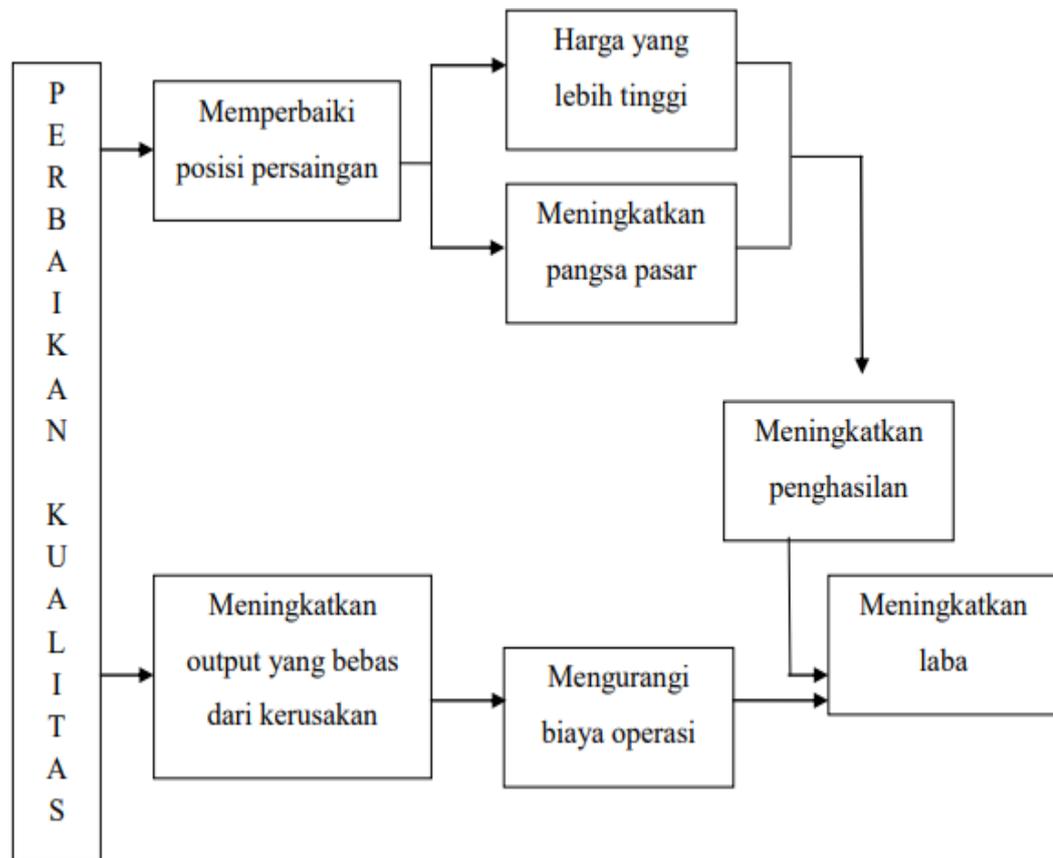
Menurut Sallis (1993), kualitas memiliki daya tarik karena merupakan konsep yang dapat dipahami secara mutlak maupun relatif. Meskipun begitu, saat ini kualitas lebih sering diartikan sebagai suatu konsep yang bersifat mutlak. Oleh karena itu, kualitas dapat diartikan sejajar dengan kebaikan, keindahan, dan kebenaran; atau harmoni tanpa kompromi. Standar kualitas mencakup dua aspek, yaitu standar kualitas berdasarkan produk/jasa dan standar kualitas berdasarkan kebutuhan pelanggan.

Dari definisi kualitas tersebut, sebenarnya terdapat beberapa komponen berikut :

1. Kualitas merupakan upaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, pelayanan, proses, dan lingkungannya.
3. Kualitas yang mengalami perubahan (dinamis) pada suatu waktu dianggap sebagai kualitas saat ini, sedangkan kualitas di masa depan mungkin dianggap bukan kualitas.

Dan terdapat manfaat dari *Total Quality Management* (TQM), dan Nasution (2005) mengatakan bahwa pengaruh atau keuntungan dari Total Quality Management dapat dibagi menjadi dua, yakni dapat meningkatkan posisi kompetitif (keuntungan melalui jalur pasar) dan meningkatkan output yang bebas dari cacat (keuntungan melalui jalur biaya).

Gambar di bawah ini menunjukkan manfaat dan dampaknya:



Sumber : Nasution (2005:43)

Gambar 2.1 Manfaat Total Quality Management

Nasution (2005) menjelaskan berdasarkan ilustrasi di atas sebagai berikut. :

- Industri melayani pasar yang terdiri dari konsumen-konsumen dengan kebutuhan tertentu terhadap barang dan jasa.
- Penelitian pemasaran mengidentifikasi dan mendefinisikan kebutuhan tersebut dalam konteks kualitas.
- Konsumen memandang produk dan layanan perusahaan sebagai lebih unggul dalam kualitas dibandingkan dengan produk dan layanan pesaingnya.
- Konsumen rela membayar harga yang lebih tinggi dari pesaing karena dianggap memiliki kualitas yang lebih baik.

- e. Dikarenakan dianggap lebih unggul dalam kualitas dan memiliki harga yang lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang lebih tinggi secara relatif.
- f. Nilai yang lebih tinggi secara relatif menyebabkan pertumbuhan pangsa pasar.
- g. Dengan bantuan program kualitasnya, perusahaan dapat memenuhi spesifikasi konsumen dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
- h. Keefektifan ini mengakibatkan pengurangan biaya melalui produksi produk yang sesuai dengan kebutuhan sejak awal.
- i. Pengurangan biaya yang digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih besar akan membawa dampak pada biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing..
- j. Kombinasi keunggulan relatif dalam hal harga, pangsa pasar, dan biaya bertujuan untuk menciptakan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

Mengakar budaya TQM di dalam suatu organisasi menjadi suatu tugas yang tidak mudah mengingat variasi latar belakang anggota organisasi yang mencakup pendidikan, pengalaman, dan budaya/tradisi yang beragam. Oleh karena itu, membangun budaya TQM memerlukan waktu yang signifikan. Meskipun demikian, jika berhasil, hal ini akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas, produktivitas, dan daya saing, yang akan mendukung kelangsungan organisasi dalam persaingan di tingkat lokal maupun regional (Nasution 2005)

Dan sini saya ingin mendefinisikan bahwa *Total Quality Management* (TQM) merupakan sistem manajemen yang mempertimbangkan kualitas sebagai strategi bisnis dan berfokus pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, atau sebagai suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas usaha, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

2.3 Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2011) Budaya organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan dalam perilaku dan penyelesaian masalah organisasional.

Budaya organisasi adalah susunan keyakinan dan nilai-nilai yang dimengerti, dirasakan, dan dijalankan oleh suatu organisasi, sehingga susunan tersebut memiliki makna khusus dan menjadi dasar bagi norma perilaku dalam organisasi.

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Mangkunegara (2008), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dibentuk di dalam organisasi dan digunakan sebagai panduan perilaku bagi anggota-anggotanya dalam mengatasi tantangan adaptasi baik dari luar maupun dalam organisasi.

Budaya organisasi memenuhi beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, mencakup (Rivai 2003):

- a. Budaya berperan dalam menentukan batas, yang berarti budaya menciptakan perbedaan yang nyata antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya memberikan identitas kepada anggota organisasi, yang berarti bahwa setiap anggota organisasi memiliki sikap, kepribadian, dan karakteristik unik sesuai dengan konteks organisasinya sendiri.
- c. Budaya memfasilitasi munculnya keterlibatan yang lebih luas dan kepentingan individu, yang berarti bahwa melalui budaya organisasi, individu memiliki peluang untuk mengoptimalkan kapasitas dan ide-ide mereka demi mencapai tujuan organisasi.
- d. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial, yang berarti bahwa suatu sistem sosial akan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kontrol yang membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ini berarti perilaku karyawan sangat terpengaruh oleh budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Soetopo (2010) dalam konteks pengembangan organisasi, pemahaman terhadap makna budaya dalam kehidupan organisasi dianggap penting. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dianggap sebagai aset, setidaknya berperan sebagai alat untuk integrasi internal.

Menurut Ndraha (1997) proses pembentukan organisasi dimulai dengan konsepsi ide dan diikuti oleh pendirian organisasi. Dapat dikemukakan bahwa setelah organisasi terbentuk, proses pembentukan budaya pun dimulai. Gagasan-gagasan atau solusi yang kemudian menjadi bagian dari budaya organisasi dapat berasal dari berbagai sumber, baik individu maupun kelompok, dan dapat timbul dari tingkat hierarki manapun, baik itu dari tingkat bawah hingga puncak. Sumber-sumber pembentukan budaya organisasi melibatkan :

- (1) Pendiri Organisasi;
- (2) Pemilik Organisasi;
- (3) Sumber Daya Manusia Asing;
- (4) Luar Organisasi;
- (5) Orang Yang Berkepentingan dengan Organisasi (*Stake Holder*)
- (6) Masyarakat.

Dalam konteks perilaku organisasi, terdapat berbagai definisi mengenai komitmen. Sebagai suatu sikap, Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga elemen: pertama, keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok; kedua, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi; ketiga, keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Dalam studi perilaku organisasi, terdapat berbagai definisi komitmen. Sebagai sikap, Luthans (2006) menggambarkan komitmen organisasi sebagai: pertama, memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi bagian dari suatu kelompok; kedua, menunjukkan upaya yang tinggi untuk organisasi; ketiga, memegang keyakinan tertentu dan menerima nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Jewell dan Siegall (1998) mendefinisikan komitmen kerja sebagai tingkat keterkaitan individu terhadap pekerjaannya di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi dan komitmen kerja memiliki keterkaitan yang erat, di mana terdapat hubungan positif antara komitmen kerja yang kuat dari karyawan dengan adanya budaya organisasi yang baik di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat usaha untuk merawat budaya organisasi, di mana semakin anggota organisasi memahami, mengakui, meresapi, dan mengaplikasikan keyakinan, nilai, atau tradisi tersebut, maka tingkat kesadaran anggota organisasi dan keberlangsungan budaya organisasi akan semakin kuat dan berkelanjutan; sebaliknya, jika hal tersebut tidak terjadi. Oleh karena itu, para calon anggota baru yang ingin bergabung dengan organisasi diwajibkan untuk menjalani proses akulturasi (pembudayaan).

2.4 Sistem Penghargaan (*Rewarding System*)

Rewarding System (Sistem Penghargaan) merupakan sistem atau inisiatif yang diterapkan oleh manajemen untuk memberikan pengakuan tambahan kepada karyawan atau manajer sebagai strategi untuk meningkatkan performa mereka lebih lanjut (Narsa and Yuniawati 2003). Penghargaan, atau *reward*, merupakan elemen penting dalam struktur pengendalian manajemen, bersama dengan struktur organisasi dan aliran informasi. Pemberian penghargaan ini bertujuan untuk mencapai tujuan sistem, baik pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat elemen-elemen internalnya.

Menurut Handoko (1997), *reward* adalah segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja mereka. *Reward* merupakan salah satu strategi dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menciptakan keterpaduan antara karyawan dan pimpinan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Walker 1997). Sebagai imbalan atas tugas yang diemban dan hasil yang dicapai, karyawan menerima upah atau gaji. Untuk mendorong peningkatan kinerja, manajer menyediakan insentif bagi karyawan yang dapat mencapai atau melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan.

Memberikan tambahan penghasilan lainnya sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja pekerja. Dengan kata lain, manajemen memberikan reward atau penghargaan. Program reward memiliki tujuan utama untuk menarik individu berbakat agar bergabung dengan organisasi, mempertahankan kehadiran pekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo 2007).

Sistem penghargaan ini terdiri dari beberapa kriteria, yakni:

1. Pentingnya penghargaan bagi manajer
2. Penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup
3. Bobot pekerjaan
4. Jam kerja
5. Penghargaan yang diberikan mencerminkan kontribusi manajer
6. Frekuensi penerapan sistem *reward* dalam perusahaan.

Peningkatan motivasi pekerja diharapkan dapat tercapai melalui pemberian penghargaan (*reward*), karena dengan adanya penghargaan, pekerja akan merasa dihargai atas kinerja mereka. Kinerja yang tinggi dan pemberian penghargaan juga dianggap dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pekerja. Menurut Wibowo (2007), manajer dapat mempertimbangkan faktor-faktor penting dalam mengembangkan dan memberikan penghargaan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja, yaitu:

1. *Reward* harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia.
2. Individu memiliki kecenderungan untuk membandingkan reward mereka dengan yang lain. Jika terjadi ketidakadilan, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.
3. Manajer yang memberikan reward perlu memahami perbedaan individu. Proses reward yang bervariasi menjadi kurang efektif jika perbedaan individu tidak memperoleh pertimbangan yang cukup. Setiap reward harus memenuhi kebutuhan dasar, diberikan secara adil, dan berorientasi pada kepentingan individu.

Pemberian *reward* atau penghargaan dapat berfungsi sebagai alat bagi perusahaan dalam mengatasi masalah terkait manajemen karyawan dan merupakan salah satu metode untuk memberikan dorongan motivasi kepada para pekerja. Ketika seseorang menyadari bahwa pencapaian kinerja yang baik berpotensi mendapatkan

penghargaan, atau jika reward diberikan berdasarkan prestasi yang memuaskan, maka tingkat motivasi individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan tinggi. Sebaliknya, jika kemungkinan mendapatkan reward karena kinerja yang kurang memuaskan rendah, motivasi untuk mencapai target akan menurun. Rendahnya motivasi ini dapat tercermin dalam kurangnya dedikasi terhadap pekerjaan, tingkat absensi yang tinggi, dan peningkatan turnover karyawan.

Reward dapat dikategorikan menjadi dua klasifikasi (Mulyadi 2007) yaitu:

1. *Reward* Instrinsik (non-finansial) melibatkan kepuasan diri yang diperoleh individu setelah berhasil menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai tujuan tertentu. Untuk meningkatkan *Reward* Instrinsik, manajemen dapat menerapkan berbagai strategi, seperti menambahkan tanggung jawab, melibatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan melakukan upaya lainnya yang dapat meningkatkan rasa harga diri individu dan mendorong mereka untuk mencapai prestasi terbaik.
2. *Reward* Ekstrinsik (finansial) melibatkan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan, termasuk:
 - a. Kompensasi langsung melibatkan pembayaran secara langsung seperti gaji atau upah pokok, pembayaran lembur, pembagian laba, distribusi saham, dan berbagai bentuk bonus lainnya yang bergantung pada kinerja karyawan.
 - b. Kompensasi tidak langsung melibatkan semua bentuk pembayaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit.

Beberapa ahli, termasuk Robert et al. seperti yang disebutkan dalam Halim *et al.* (2013), memberikan beberapa definisi kompensasi yang melibatkan tiga jenis yang diterima oleh seorang manajer :

1. Gaji merujuk pada jumlah kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan secara reguler atau tidak reguler sebagai imbalan atas kinerja yang telah mereka lakukan atau sumbangan yang telah diberikan kepada organisasi.
2. Benefit / Bonus, merupakan bentuk penghargaan ekstra yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pencapaian kinerja dalam

periode sebelumnya, dengan syarat bahwa karyawan telah memenuhi persyaratan yang berlaku di dalam perusahaan. Atau bisa juga berupa tunjangan kesehatan,serta dana pensiun.

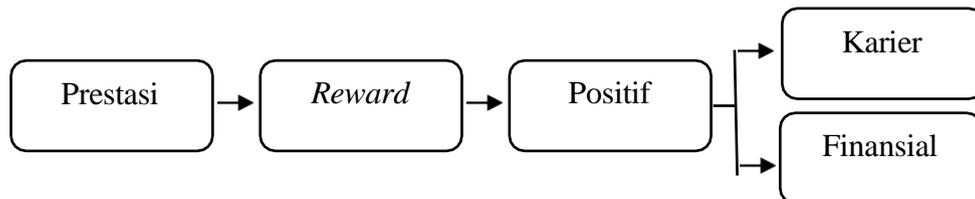
3. Insentif, sebagai bentuk kompensasi yang secara spesifik terkait dengan fungsi pengendalian manajemen, bertujuan untuk mendorong pencapaian prestasi kerja karyawan. Insentif ini dirancang dengan jelas, menggunakan indikator yang terukur, sehingga setiap karyawan memiliki peluang untuk mendapatkan imbalan sesuai dengan pencapaian mereka.

Hal yang sangat penting adalah bahwa pencapaian atau penerimaan penghargaan oleh karyawan memiliki dampak yang signifikan pada tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan hasil kerja (Mangkunegara 2001). Penghargaan menarik perhatian karyawan, memberikan informasi, atau meningkatkan kesadaran akan pentingnya sesuatu yang dihargai dibandingkan dengan yang lain. Selain itu, penghargaan juga dapat meningkatkan motivasi karyawan terhadap standar kinerja, membantu karyawan dalam mengalokasikan waktu dan usaha mereka (Mardiyah and Listianingsih 2005).

Secara keseluruhan, memberikan penghargaan kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang akan dirasakan oleh karyawan tersebut, seperti :

- a. Memberikan dan menguraikan hak dan tanggung jawab yang diterima oleh seorang karyawan.
- b. Untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dan ditandatangani..
- c. Untuk mencerminkan reputasi keuangan perusahaan, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memberikan reward dan berbagai jenis penghargaan lainnya dengan tepat waktu..
- d. Sebagai informasi kepada pihak pemangku kepentingan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban likuiditasnya dengan tepat waktu..
- e. Dapat meningkatkan citra perusahaan sebagai entitas yang setia dan memiliki dedikasi tinggi dalam mempromosikan kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Seorang karyawan perlu menilai secara konkret bagaimana reward dapat memberikan dampak positif terhadap perkembangan karir dan keuangan, sebagaimana tergambar dalam ilustrasi di bawah ini. :



Sumber : (Faida 2019)

Dari gambar tersebut, dapat disimpulkan bahwa jika seorang karyawan mencapai prestasi dalam pekerjaannya, ia akan diberikan penghargaan oleh perusahaan. Penghargaan ini akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan karir dan meningkatkan aspek finansial karyawan.

2.5 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff (*staffing*), negoisasi, dan perwakilan/ representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1965)

Menurut Simamora (2012) menyatakan kinerja manajerial seperti berikut : “*Hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu*”.

Menurut Krismiaji (2011) menyatakan kinerja manajerial adalah seperti berikut: “*Manajer yang menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta beberapa usaha orang lain yang berbeda di dalam daerah wewenangnya.*”

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dari aktivitas yang dapat diukur berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi. Pengukuran kinerja juga melibatkan perbandingan antara standar yang telah ditetapkan dan kinerja yang sesungguhnya terjadi. Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi para pekerja manajerial, seperti :

1. *Performance Improvement*, Memberi kesempatan kepada manajer atau karyawan untuk melakukan tindakan yang terkait dengan peningkatan kinerja
2. *Compensation adjustment*, memberikan panduan kepada para pengambil keputusan dalam menentukan siapa yang layak menerima reward atau sebaliknya.
3. *Placement decision*, menentukan kenaikan jabatan atau perpindahan.
4. *Training and development need*, menilai keperluan pelatihan dan pembinaan untuk karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja mereka secara maksimal.
5. *Career planning and development*, memberikan arahan untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*, berpengaruh pada langkah-langkah dalam perekrutan karyawan.
7. *Informational inaccuracies and job-design error*, menyokong penjelasan tentang kesalahan-kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal employment opportunity*, menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak bersifat diskriminatif.
9. *External challenges*, faktor-faktor eksternal seperti keuangan pribadi, kesehatan, dan aspek lainnya dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
10. *Feedback*, memberikan respons terhadap masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

Menurut Moeheriono (2012) kinerja secara keseluruhan mencerminkan sejauh mana suatu kegiatan telah berhasil mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tercantum dalam rencana strategi organisasi. Sedangkan menurut, Bastian (2006), kinerja merupakan Pandangan mengenai sejauh mana suksesnya implementasi suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi, sebagaimana tercantum dalam kerangka strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi and Johny 1999)

Manajer menciptakan kinerja melalui penerapan bakat dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja manajerial juga berperan sebagai salah satu elemen yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Tsui *et al.* (1992) mengatakan bahwa , standar kinerja karyawan terpenuhi ketika mereka memenuhi kriteria seperti :

1. Kualitas kerja yang melebihi rata-rata karyawan lain
2. Kualitas kerja yang lebih baik dari karyawan lain
3. Efisiensi kerja yang melebihi karyawan lain
4. Standar kualitas yang melebihi standar resmi yang ada
5. Karyawan berusaha keras dari yang seharusnya
6. Karyawan mempunyai standar profesional yang tinggi
7. Karyawan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan utama dengan baik
8. Karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik.
9. Karyawan melakukan pekerjaan dengan tepat
10. Karyawan melakukan pekerjaan utama dengan baik
11. Karyawan memberikan kreativitas dalam pekerjaan utama dengan baik.

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003), kinerja manajerial adalah hasil dari tindakan individu dalam konteks kegiatan manajerial. Kinerja personel mencakup delapan dimensi, yaitu:

- I. Dalam konteks ini, hal tersebut mencakup kemampuan untuk merumuskan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perancangan prosedur, dan pemrograman.
- II. Investigasi, merupakan kemampuan untuk menghimpun dan menyampaikan informasi yang digunakan untuk pencatatan, pembuatan laporan, dan perhitungan keuangan, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta melakukan analisis pekerjaan.
- III. Pengkoordinasian, merupakan keterampilan untuk bertukar informasi dengan individu di bagian organisasi yang berbeda guna mengaitkan dan menyelaraskan program, memberitahu departemen lain, serta menjalin hubungan dengan manajer lainnya.
- IV. Evaluasi, merupakan keterampilan untuk mengevaluasi dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian karyawan, penilaian catatan hasil, evaluasi laporan keuangan, serta pemeriksaan produk.
- V. Pengawasan (supervision), merupakan keterampilan untuk memberikan arahan, kepemimpinan, dan pengembangan kepada bawahan, memberikan bimbingan, pelatihan, dan penjelasan aturan kerja kepada bawahan, menugaskan tugas pekerjaan, serta menangani bawahan.
- VI. Pengaturan staf (staffing), merupakan keterampilan untuk mempertahankan tim kerja di departemen Anda, merekrut, melakukan wawancara, dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan melakukan mutasi pegawai.

2.6 Penelitian Terdahulu

| No | Nama | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------|--|--|
| 1. | Rs. Suprantiningrum (2002) | Pengaruh <i>Total Quality Managemet</i> Terhadap Kinerja Manajerial Dengan | Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung penerapan <i>TQM</i> terhadap kinerja manajerial, ada |

| | | | |
|----|----------------------------|--|--|
| | | Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>) Sebagai Variabel Moderating | pengaruh antara interaksi <i>TQM</i> dengan sistem <i>Reward</i> terhadap kinerja manajerial, dan tidak ada pengaruh antara interaksi dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. |
| 2. | Cynthia N. Kumentas (2013) | Pengaruh <i>TQM</i> , Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia | Hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh nilai 0.273 yang menyatakan tidak signifikan, hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh nilai 0.032 yang menyatakan signifikan. Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai 0.191 yang menyatakan tidak signifikan. Dari ketiga variabel <i>total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
| 3. | Raisa S. Jusuf (2013) | Analisis Pengaruh <i>TQM</i> , Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cahaya Murni Raya | Dari hasil penelitian pada PT. Cahaya Murni Raya Industri dapat disimpulkan bahwa secara parsial, <i>TQM</i> dan reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan secara simultan, <i>TQM</i> , sistem pengukuran kinerja dan reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri. |

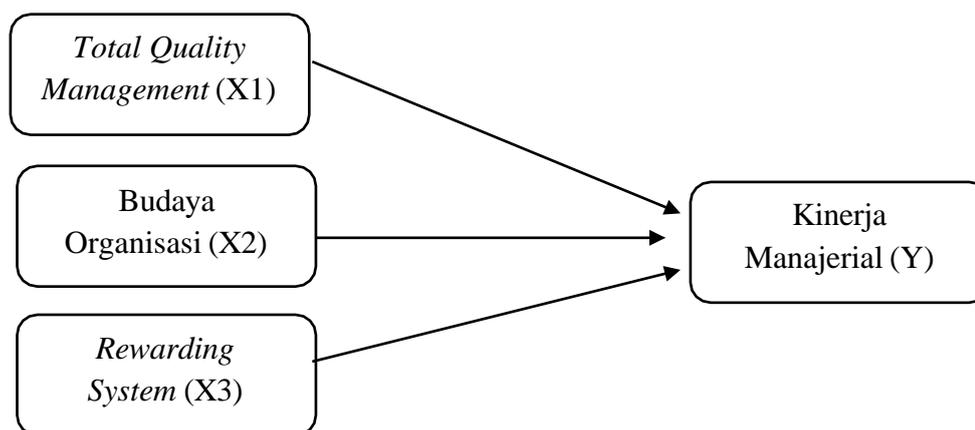
| | | | |
|----|---------------------------------|---|--|
| 4. | Ristauli Debora Sianipar (2013) | Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Kota Padang) | Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai signifikansi $0,007 < 0,05$ dan nilai t hitung $> t$ tabel yaitu $2,780 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_1 diterima. 2) Sistem reward berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel yaitu $3,724 > 1,665$ serta β positif yang berarti H_2 diterima. |
| 5. | Jevon Dauhan (2013) | <i>Total Quality Management</i> , Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Area Suluttenggo Manado | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>TQM</i> dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero). |
| 6. | R. Ajeng Dwi Cahyati (2013) | Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> , Sistem Penghargaan (Reward) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur APJ Ex-Karisidenan Besuki) | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel <i>Total Quality Management</i> , sistem penghargaan (<i>reward</i>) dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. |

| | | | |
|----|---|---|---|
| 7. | Dika Ayu Wulandari (2016) | Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Batik Danar Hadi) | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> , sistem penghargaan, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial |
| 8. | Sugiyatno, Rispantyo, dan Djoko Kristianto (2017) | Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Sistem Akuntansi Manajemen Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Study Empiris di Perusahaan Jasa Wilayah Surakarta) | Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) <i>Total Quality Management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (2) Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan (3) sistem penghargaan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. |
| 9. | Rosfariana Marbun (2017) | Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Penghargaan Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perhotelan Di Pekanbaru) | Hasil dari ini studi menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu total, kinerja sistem pengukuran, sistem penghargaan dan motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja manajerial. Namun untuk organisasi tidak memiliki komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. masih banyak batasan dan kekurangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen |

| | | | |
|-----|----------------------------------|---|---|
| | | | hanya dapat menjelaskan sebesar 81%, maka dibutuhkan lebih banyak variabel independen. |
| 10. | Shella Maulida (Maulida 2019) | Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>) Terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan KOTA MEDAN | Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Penerapan <i>Total Quality Managemet (TQM)</i> 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 (<i>reward</i>) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Dinas Kesehatan Kota Medan |

2.7 Kerangka Pemikiran

Dengan merujuk pada telaah teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam merancang penelitian ini, saya mengemukakan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis

2.8.2 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Tjiptono dan Diana dalam bukunya "*Total Quality Management (TQM)*" menjelaskan bahwa TQM dapat diartikan sebagai pendekatan dalam pengelolaan bisnis yang berusaha untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan organisasi.

Pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial merujuk pada suatu sistem yang terus-menerus mengembangkan kualitas produk tinggi, yang kemudian berdampak pada kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan. Tingkat kepuasan pelanggan menjadi indikator layanan yang baik dan menjadi evaluasi bagi manajer terkait dengan profit, serta menjadi acuan untuk perbaikan kinerja.

Berdasarkan penelitian Marbun (2017), sistem *Total Quality Management* (TQM) dalam sebuah organisasi pada dasarnya akan terus melakukan evaluasi dengan tujuan untuk terus meningkatkan kinerjanya, dan hal ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Temuan penelitian oleh Suprانتiningrum (2002) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan TQM sangat bergantung pada partisipasi dan komitmen seorang CEO dan manajer dalam implementasinya. Penerapan sistem TQM dilakukan di dalam rapat direksi dengan keterlibatan penuh tanggung jawab manajer, dan di sinilah TQM akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

Dengan bukti empiris yang telah dilaporkan oleh peneliti sebelumnya, termasuk dalam penelitian oleh Jevon Dauhan (2013); Raisa Shoffiani Jusuf (2013); Sugiyatno, Rispantyo, Djoko Kritianto (2017); R. Ajeng Dwi Cahyati (Cahyati 2013); dan Dika Ayu Wulandari (2016) menunjukkan hubungan yang positif antara *Total Quality Manajemen* terhadap Kinerja Manajerial. Yang dimana sistem *TQM* benar benar sangat memiliki peran yang tinggi dalam memajukan peningkatan kinerja manajerial pada perusahaan ataupun organisasi

H1 : *Total Quality Manajemen* berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

Budaya organisasi adalah struktur keyakinan dan nilai-nilai yang diterima, diinternalisasi, dan diimplementasikan oleh suatu organisasi, yang kemudian membentuk pola yang unik dan menjadi dasar norma perilaku di dalam organisasi tersebut.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dapat tercermin melalui tingkah laku organisasi tersebut. Ketika karyawan mengadopsi tingkah laku yang sejalan dengan budaya organisasinya, hal tersebut dapat menimbulkan kepuasan sendiri dan mungkin mendatangkan imbalan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku bagi anggotanya, yang tanpa disadari diaplikasikan dalam pelaksanaan aktivitas mereka.

Signifikansinya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditegaskan oleh pernyataan Robbins (2004), yang menyatakan bahwa pada kenyataannya, penelitian budaya organisasi menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan dengan budaya yang kokoh cenderung lebih berkomitmen daripada mereka yang bekerja di perusahaan dengan budaya yang lemah. Perusahaan yang memiliki budaya yang kuat juga akan menggunakan metode rekrutmen dan praktik sosialisasi mereka untuk membentuk komitmen karyawan. Terdapat bukti yang semakin meningkat yang menunjukkan bahwa keberadaan budaya yang kuat berkorelasi dengan tingkat kinerja organisasi yang tinggi.

Dalam bukti empiris yang dilaporkan oleh peneliti yaitu menurut Jevon Dauhan (2013); R. Ajeng Dwi Cahyati (2013) mengungkapkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh signifikan yang dimana perusahaan ataupun organisasi akan sangat berkembang jika mempunyai budaya organisasi yang telah dibentuk yang dijadikan dasar sikap dalam pekerjaan, dan memudahkan untuk melakukan perkembangan dengan ditambahkan sistem *TQM* yang mendukung.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

2.8.2 Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Memberikan penghargaan merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mencapai keselarasan kerja di antara staf guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992, seperti yang dikutip dalam Nicke, 2011). Selain itu, memberikan penghargaan juga menjadi bentuk motivasi yang sangat efektif untuk meningkatkan kualitas kerja.

Menurut Poter-Lawyer, upaya seorang manajer untuk mencapai keberhasilan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu keyakinan manajer terhadap kemungkinan mendapatkan reward sebagai akibat dari kinerja, dan nilai dari reward tersebut. Apabila seorang manajer yakin bahwa kinerja memiliki peluang besar untuk mendapatkan reward, hal ini akan meningkatkan motivasinya, sebaliknya, jika peluang mendapatkan reward terbilang kecil, usaha seseorang manajer untuk meraih prestasi akan menurun.

Dalam penelitian Suprantiningrum (2002), disimpulkan bahwa sistem penghargaan yang dimaksud mencakup pemberian kompensasi pada manajer, terdiri dari: 1) Pembayaran tetap, dan 2) Pembayaran variabel yang ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent reward*). Temuan dari penelitian Dika Ayu Wulandari (2016) menunjukkan bahwa sistem penghargaan, baik berupa imbalan finansial maupun non-finansial, yang diterima oleh karyawan, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, hasil penelitian Rosfariana Marbun (2017) menyatakan bahwa sistem penghargaan merupakan strategi manajemen sumber daya manusia dan penting untuk menciptakan keselarasan kerja di antara staf guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Dari data empiris yang dilaporkan peneliti sebelumnya dan termasuk dalam penelitian Raisa Shoffiani Jusuf (2013); Ristauli Debora Sianipar (2013); dan R.Ajeng Dwi Cahyati (2013) menyatakan bahwa Sistem Penghargaan (*Rewarding System*) berhubungan positif terhadap Kinerja Manajerial. Dimana Sistem Penghargaan (*Rewarding System*) sangat berpengaruh besar dengan meningkatnya kinerja serta sangat memotivasi karyawan untuk bekerja, walaupun penghargaan yang diterima dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

H3 : Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2008), populasi merujuk pada domain generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis, dan dari situlah penarikan kesimpulan dapat dilakukan. Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari para pimpinan atau manajer di perusahaan jasa, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 1680 perusahaan bank di Indonesia dengan keterangan sektor bank umum serta bank perkreditan/pembiayaan rakyat (BPS 2024).

3.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sesuai dengan definisi yang diberikan oleh Sugiyono (2012). Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel menggunakan convenience sampling, yang artinya sampel dipilih dari elemen populasi (orang atau kejadian) yang datanya mudah diperoleh oleh peneliti. Elemen populasi yang menjadi subjek sampel tidak dibatasi, memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk memilih sampel yang paling mudah dan ekonomis (Supomo and Indriantoro 2002). Oleh karena itu, sampel pada penelitian ini terdiri dari 105 perusahaan bank umum di Indonesia dan yang akan memberikan respon terhadap kuesioner penelitian merupakan para pemimpin atau wakil pemimpin pada perusahaan tersebut.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif yang menggunakan data primer. Definisi data primer, menurut Hasan (2002), adalah informasi yang dikumpulkan atau

diperoleh langsung di lapangan oleh peneliti atau individu yang terlibat dalam penelitian tersebut. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara dan dikumpulkan melalui studi lapangan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang diterapkan dalam penelitian ini untuk mengukur variabel total quality management mengacu pada penelitian Sianipar (2013). Selanjutnya kuesioner untuk mengukur variabel budaya organisasi merujuk pada penelitian Maulida (2019). Lalu kuesioner untuk mengukur variabel sistem penghargaan merujuk pada penelitian Maulida (2019). Sedangkan kuesioner untuk mengukur variabel kinerja manajerial merujuk pada penelitian Sianipar (2013).

Dikarenakan menggunakan data primer berikut merupakan hal yang akan diperhatikan dalam penelitian ini adalah :

- Kuisisioner Online

Kuisisioner yang disebarakan melalui Google Form kepada karyawan perusahaan perbankan yang menjadi sampel penelitian. Pertanyaan dalam kuisisioner dapat mencakup aspek-aspek seperti persepsi karyawan terhadap total quality management (TQM), budaya organisasi, dan sistem penghargaan dalam konteks pandemi COVID-19.

- Wawancara Terstruktur

Wawancara langsung ataupun menggunakan media telekomunikasi berupa *email* ataupun media social lainnya dengan manajer atau pimpinan perusahaan perbankan untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang implementasi TQM, budaya organisasi, dan sistem penghargaan di tengah-tengah pandemi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada perusahaan perbankan yang akan diselidiki, dengan penyebaran yang mencakup seluruh wilayah Indonesia. Pendistribusian kuesioner dilakukan dengan cara menghubungi melalui

email atau secara *online*. Tindakan ini dilakukan untuk meningkatkan tingkat distribusi dan pengembalian kuesioner. Dalam proses pendistribusian kuesioner, penulis memberikan arahan dan penjelasan mengenai tata cara menjawab kuesioner penelitian dan identifikasi siapa saja yang berhak menjawab kuesioner ini. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa responden memberikan jawaban yang tepat dan sesuai dengan situasi saat itu. Peneliti berharap mendapatkan tanggapan dari manajer yang memiliki pengetahuan mendalam tentang perusahaan. Setiap perusahaan diberikan empat kuesioner atau empat halaman yang dapat diisi melalui formulir *Google*. Pengumpulan data melalui kuesioner menggunakan Skala Likert, yang terdiri dari lima opsi jawaban, serta rentang waktu pada pengumpulan data adalah dalam satu bulan.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah karakteristik, sifat, atau nilai yang dimiliki oleh individu, objek, atau kegiatan, yang memiliki variasi tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diinvestigasi dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, terdapat penggunaan variabel bebas (*independen*) dan variabel terikat (*dependen*).

1. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel independen merujuk pada jenis variabel yang memberikan penjelasan atau memengaruhi variabel lain, atau variabel yang dianggap sebagai penyebab dari variabel dependen (Supomo and Indriantoro 2002). Dalam konteks penelitian ini, terdapat tiga variabel independen, yakni *total quality management*, budaya organisasi, sistem penghargaan.

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Indriantoro & Supomo (2002) menjelaskan bahwa variabel dependen adalah jenis variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen, atau variabel yang dianggap sebagai hasil dari variabel independen. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang diperhatikan adalah kinerja organisasi.

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Nazir (2009) menyatakan bahwa definisi operasional merujuk pada suatu pengertian yang diberikan kepada suatu variabel melalui spesifikasi atau pemberian suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini pun adanya penambahan pertanyaan dari peneliti untuk lebih banyak mengetahui apakah adanya pengaruh pada masa yang diteliti. Berikut ini, terdapat definisi operasional dan pengukuran variabel yang disajikan dalam bentuk tabel :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Variabel | Indikator | Item Pertanyaan |
|-------------------------------|--|---|--|
| Total Quality Management (X1) | TQM pada umumnya menggambarkan sebuah sistem yang kolektif (menyeluruh), dimana sistem tersebut berhubungan dengan implementasi manajemen kualitas guna mewujudkan kinerja organisasi yang baik. (Madu et al., 1995) | 1. Perbaikan berkesinambungan, 2. Pendekatan ilmiah 3. Kerja sama tim pendidikan 4. Pelatihan | 1 2 3 4 5 6 7 8 |
| Budaya Organisasi (X2) | suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan | 1. inisiatif individu, 2. pengarahan, 3. integrasi, 4. dukungan management, 5. kontrol, 6. pola komunikasi (Schein, 1992) | 1,2 3,4 5 6 7 8 |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | <p>masalah-masalah tersebut.</p> <p>(Schein, 1992:16)</p> | | |
| <p>Sistem Penghargaan (X3)</p> | <p>Reward adalah salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah disepakati.</p> <p>(Walker, 1997) dalam Nicke (2011)</p> | <p>1. kerjasama tim, 2. inisiati individu, 3. dukungan manajemen, 4. kontrol, 5. pola komunikasi</p> <p>(Walker, 1992)</p> | 1 |
| <p>Kinerja Manajerial (Y)</p> | <p>kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatankegiatan manajerial. Dengan kinerja manajerial atau kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi yang maksimal, kelangsungan hidup suatu organisasi akan dapat dipertahankan.</p> <p>Mahoney (1963) dalam Nur dan Bambang (2009),</p> | <p>1. perencanaan, 2. koordinasi, 3. investigasi, 4. evaluasi, 5. pengawasan, 6. pengaturan staf, 7. representatif.</p> <p>(Mahoney, 1963)</p> | <p>1,2 3 4 5,6 7 8 9 10</p> |

Sumber : Penelitian terdahulu

Definisi operasional dan pengukuran variabel yang telah dijelaskan sebelumnya akan dimodifikasi sesuai kebutuhan dalam kuisisioner penelitian ini, mengacu pada sumber yang telah disebutkan sebelumnya.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai keabsahan atau validitas suatu kuesioner. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaan-pertanyaan di dalamnya dapat secara efektif menggambarkan hal-hal yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Dalam konteks penelitian ini, uji validitas dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM).

1. Convergent Validity, dinilai berdasarkan nilai loading yang dihitung dengan PLS. Skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai (Abdillah and 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 (Abdillah and Jogiyanto 2009)

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah suatu metode pengukuran untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat diandalkan secara konsisten. Ketika hasil pengukuran konsisten dan tidak berubah, alat pengukur dianggap dapat diandalkan. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk menganalisis *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut aturan yang diakui, nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6 menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai (Hair et al., (2006) , dalam (Abdillah and Jogiyanto 2009)

3.7 Structural (inner) Model

Struktural model dalam penelitian ini diukur Jogiyanto & dengan menggunakan teknik dari *coefficient of determination* (R^2) dan *path coefficient* (Abdillah and Jogiyanto 2009).

3.7.1 Coefficient of Determination

Coefficient of determination atau koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel dependen berkontribusi terhadap variasi variabel independen dengan menggunakan nilai *R-square*. Semakin tinggi nilai *R-square* menunjukkan keakuratan model prediksi yang lebih baik. Nilai *R-square* dapat dijadikan ukuran untuk menilai pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai *R-square* yang lebih besar dari 0,1 dianggap dapat diterima.

3.7.2 Path Coefficient

Tes *path coefficient* (β) merupakan nilai koefisien jalur atau seberapa besar pengaruh konstruk laten. Uji ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping*, yang melibatkan evaluasi nilai koefisien parameter dan signifikansi pada *t-statistik*. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan kekuatan hubungan antara konstruk laten. Hubungan antar konstruk dianggap kuat jika nilai koefisien jalur melebihi 0,1. Selain itu, signifikansi hubungan antara variabel laten dianggap terpenuhi jika nilai koefisien jalur mencapai tingkat 0,05.

3.8 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji t atau uji parameter individu. Uji statistik t memberikan informasi mengenai sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen secara individual (Ghozali 2007). Uji t digunakan untuk melakukan pengujian parsial terhadap setiap variabel. Pengambilan keputusan terkait penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh Ghozali (2007), dengan kriteria sebagai berikut :

a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ atau probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis ditolak. Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

V. KESIMPULAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat dampak dari Total Quality Management, Budaya Organisasi, dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada perusahaan start-up di Indonesia. Berdasarkan analisis data, kesimpulan dari penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut :

1. *Total Quality Management* memiliki dampak positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di Indonesia. Penilaian ini didasarkan pada pandangan para manajer yang melihat *total quality management* sebagai salah satu metode untuk meningkatkan kinerja manajerial. Konsep ini tidak hanya memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia, tetapi juga menitikberatkan pada perbaikan sistem dan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, penerapan *Total Quality Management* yang efektif dapat meningkatkan kinerja manajerial atau setidaknya membawa manfaat positif, membantu perusahaan mencapai tujuan mereka.
2. Meskipun banyak pandangan umum menyatakan bahwa Budaya Organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di Indonesia, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja. Meskipun budaya organisasi sering dianggap sebagai faktor penting dalam mencapai kepuasan karyawan dan mungkin mendapatkan penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, penelitian ini tidak menemukan bukti yang mendukung hal tersebut. Budaya organisasi yang dianggap sebagai panduan perilaku bagi anggota organisasi, mungkin tidak berpengaruh

secara signifikan dalam menjalankan tugas-tugas mereka, sesuai dengan temuan yang diungkapkan dalam penelitian ini.

3. Sistem Penghargaan tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja manajerial di perusahaan perbankan di Indonesia. Kesimpulan ini didasarkan pada fakta bahwa sistem penghargaan bukanlah elemen kunci dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam menjadikan sistem penghargaan sebagai sumber motivasi yang efektif bagi para karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menggunakan metode survey dengan kuesioner, tanpa melakukan wawancara secara langsung kepada responden.
2. Jumlah sampel dalam penelitian ini hanya mendapat 14 perusahaan perbankan dan menggunakan metode convenience sampling menggunakan *google-form*.
3. Perlu menambahkan responden pada penelitian ini, dikarenakan kekurangan waktu dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi untuk penelitian mendatang dapat disajikan sebagai berikut :

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil kuesioner yang mencerminkan persepsi responden. Adanya potensi perbedaan antara persepsi responden dan kondisi sebenarnya dapat menimbulkan masalah. Oleh karena itu, keterlibatan langsung dari peneliti diperlukan untuk meminimalkan kemungkinan tersebut.
2. Disarankan bagi peneliti berikutnya untuk lebih memperhatikan jangka waktu pengembalian kuesioner kepada responden, agar hasil yang diperoleh dapat mencapai tingkat optimal.

3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang mungkin dapat memengaruhi kinerja manajerial

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. and Jogiyanto, 2009. *Partial leasat square (PLS) Alternatif SEM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bank Indonesia, 2020. Peran Bank Sentral di Tengah Pandemi Covid-19 [online]. Available from: https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/6.Bab-3_Artikel_III-2020.pdf [Accessed 24 Apr 2024].
- Bastian, I., 2006. *Akuntansi sektor publik : suatu pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- BPS, 2024. Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit) 2023 [online]. Available from: <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/OTM3IzI=/jumlah-bank-dan-kantor-bank--unit-.html> [Accessed 24 Apr 2024].
- Cahyati, R.A.D., 2013. Pengaruh penerapan total quality management, sistem penghargaan (reward) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur APJ Ex karisidenan Besuki). Universitas Jember.
- Dauhan, J., 2013. Total quality managemen, budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial PT PLN Area Suluttenggo Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1 (1).
- Faida, E.W., 2019. *Manajemen sumber daya manusia dan ergonomi unit kerja*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Ghozali, I., 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. and Latan, H., 2015. *Partial least squares konsep*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R., 2006. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halim, A., Supomo, B., and Kusufi, M.S., 2013. *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial)*. Yogyakarta: BPF.
- Handoko, 1997. *Manajemen Personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Hasibuan.
- Hansen, Do.R. and Mowen, M.M., 2007. *Akuntansi Manajerial*. 8th ed. USA: Thomson Learning.
- Hasan, M.I., 2002. *Pokok-pokok materi metodologi penelitian dan aplikasinya*.

Jakarta: Ghalia Indonesia.

Ishikawa, K., 1992. *Pengendalian mutu terpadu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Jewell, L.N. and Siegal, M., 1998. *Psikologi Industri & organisasi*. Jakarta: Arcan.

Jusuf, R.S., 2013. Analisis Pengaruh TQM , Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Cahaya Murni Raya. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1 (3), 634–644.

Kholmi, M., 2019. *Akuntansi manajemen*. Jakarta: UMM Press.

Krismiaji, A.Y.A., 2011. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: UOO STIM YKPN.

Kumentas, C.N., 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. POS INDONESIA. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1 (3).

Luthans, F., 2006. *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., and Carroll, S.J., 1965. The job(s) of Management [online].

Mangkunegara, A.P., 2001. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A.P., 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Rosdakarya.

Marbun, R., 2017. Pengaruh penerapan total quality management sistem pengukurannya kinerja sistem penghargaan motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada perhotelan di Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa*, 4 (1).

Mardiyah, A.A. and Listianingsih, 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward dan profit center terhadap hubungan antara total quality management dengan kinerja manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, 565–585.

Maulida, N.P., 2019a. Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Tangerang Selatan). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Maulida, S., 2019b. Pengaruh penerapan total quality management (TQM) sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) terhadap kinerja manajerial dinas kesehatan medan. Universitas Medan Area.

Moehertonio, 2012. *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja

Grafindo Persada.

- Mulyadi, 2007. *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Salemba Em. Jakarta.
- Mulyadi and Johny, S., 1999. *Corporate Culture and Performance*. Jakarta: Prenhallindo.
- Narsa, I.M. and Yuniawati, R.D., 2003. Pengaruh interaksi antara total quality management dengan sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan terhadap kinerja manajerial (studi empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya). Universitas Kristen Petra.
- Nasution, M.N., 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total quality management*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nazir, M., 2009. *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T., 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai, V., 2003. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, C., 2004. *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks GruGamedia.
- Sallis, E., 1993. *Total quality management in education*. London: Kogan Page Ltd.
- Sianipar, A.P., 2013. Pemanfaatan outube di kalangan mahasiswa. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2 (3), 1–10.
- Simamora, H., 2012. *Akuntansi manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Smith, R.E., 2018. Total quality management (TQM) and systems thinking in translational science. *Journal of Translational Science*, 5, 1–4.
- Soetopo, H., 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyatno, R. and Kristianto, D., 2017. Pengaruh total wuality management sistem akuntansi manajemen dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (studi empiris di Perusahaan Jasa Wilayah Surakarta). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 13 (2).
- Supomo, B. and Indriantoro, N., 2002. *Metodologi penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit BFRR UGM.
- Suprantiningrum, R., 2002. Pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (reward) sebagai variabel moderating (studi empiris pada hotel di Indonesia). Universitas Diponegoro.

- Sutrisno, E., 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono, F. and Diana, A., 2003. *Total quality management*. Yogyakarta: Andi.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., and III, O., 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment: administrative science quarterly, 37.
- Walker, B., 1997. *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Wibowo, 2007. *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wulandari, D.A., 2016. Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Perusahaan Batik Danar Hadi). Universitas Muhammadiyah Surakarta.