

Analisis Kinerja Manajerial dan Keunggulan Bersaing

Catur A Prasetyo¹⁾, Febri Kartikasari²⁾

Program Studi Magister Manajemen IIB Darmajaya Bandar Lampung
Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya
Jl. Zainal Abidin Pagar Alam No.93 Telp (0721)787214 Fax (0721)700261
e-mail : catur.adept@gmail.com¹⁾, febykartika85@gmail.com²⁾

Abstrak

Mempertahankan kinerja perusahaan bukan sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Namun tantangan dari pihak internal dan eksternal semakin bergejolak. Hal tersebut menuntut perusahaan untuk terus bersaing bukan hanya mempertahankan namun untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan. Pendekatan modern yang bisa dilakukan adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Namun seberapa besar TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan harus dilakukan pengujian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial dan keunggulan bersaing. Kajian ini bersifat kajian literatur, data yang digunakan yaitu data sekunder yang bersumber dari berbagai literatur yang terdiri dari jurnal, internet dan buku. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh Total Quality Management, dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan Total Quality Management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, sementara hanya sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Kinerja manajerial, Keunggulan bersaing, TQM, Pengukuran kinerja, Penghargaan

1. Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini perkembangan dunia usaha menghadapi fase persaingan yang sulit untuk diprediksi. AFEC (Asean Free Economic Agreement) yang berlaku sejak tahun 2010 mengharuskan banyak negara khususnya Asean dituntut untuk bersaing agar mampu memasarkan produk dan jasa yang dihasilkan ke seluruh penjuru dunia dengan tidak dibatasi hambatan apapun. Hal tersebut mendorong perusahaan untuk terus dapat menyesuaikan perkembangan zaman jika ingin tetap bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Terus memperbaiki dan meningkatkan kinerja merupakan cara mutlak agar perusahaan tersebut mampu bertahan. Meningkatkan kinerja serta produktifitas dan profitabilitas menjadi acuan yang semakin diprioritaskan untuk dapat meningkatkan kualitas perusahaan secara sistematis. Peranan yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan adalah dengan pendekatan TQM (*Total Quality Management*).

TQM merupakan suatu desain yang mampu dikembangkan dalam membangun bisnis dengan tujuan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan berkelanjutan. TQM adalah pendekatan yang dinilai layak diterapkan perusahaan modern untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa yang akan menghasilkan peningkatan kinerja serta profitabilitas perusahaan. Namun fakta nya tidak semua perusahaan siap dalam menerapkan TQM, karena penerapan TQM mengharuskan perusahaan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, berorientasi pada kepuasan pelanggan, serta berkomitmen senantiasa meningkatkan mutu sumber daya manusia.

Studi empiris yang menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Heni Zurika Lubis (2008) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating” disimpulkan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana bila penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat yang akan berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan dan sebaliknya.

Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cynthia N. Kumentas (2013) dengan judul “Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia” disimpulkan bahwa 1. *Total Quality Management* (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y). 2. Sistem Pengukuran berpengaruh (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y). 3. Sistem Penghargaan (X3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Callystha Prayhoego dan Devie (2013) dengan judul “Analisa Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan” disimpulkan bahwa 1. Terdapat pengaruh signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing. 2. Terdapat pengaruh signifikan antara *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan. 3. Terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan yang mengejar praktek terbaik TQM dapat mencapai keuntungan yang lebih tinggi dan *cash flows* nya sebaik nilai pemegang saham yang lebih besar (Corbett & Rastrick, 2000). Adanya perbaikan kualitas dari periode ke periode, dapat meningkatkan profitabilitas dan kepuasan konsumen. Hal ini memerlukan sistem manajemen kualitas yang terarah yang secara keseluruhan akan meningkatkan kinerja perusahaan. (Endah Widyastuti, 2001:75)

Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing tidak terlepas dari kemampuan pemimpin perusahaan dalam menjalankan tugas manajerial. Mulyadi (2007:159) 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 manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Agus Widarsono, 2007). Menurut Mahoney dan Carroll, (Nur Indriantoro, 1993) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Kinerja manajerial dikatakan maksimal apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, sehingga organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki (Syiaiful, Nasir & Sri, 2007).

Kinerja manajerial menjadi gambaran prestasi pemimpin perusahaan dalam menjalankan tugasnya untuk mewujudkan visi perusahaan agar mampu mencapai kepuasan pelanggan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan. menurut Williams (2001); David Kroenke (1989 : 10) yang menyatakan bahwa manajemen dalam menjalankan fungsi dan aktivitas bisnisnya meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan), dan *Controlling* (Pengendalian), senantiasa memerlukan formasi untuk membuat keputusan. Selajutnya Mahoney, (1965) dan Nazaruddin (1998), Juniarti & Evelyn (2003), mengemukakan bahwa kemampuan manajemen dalam hal *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pengarahan), dan *Controlling* (Pengendalian) dapat dijadikan indikator penilaian kinerja manajerial, berdasarkan pandangan bahwa kinerja manajemen akan baik jika ia memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi atau aktivitas bisnisnya tersebut, dimana kemampuan tersebut dipengaruhi oleh informasi yang berkualitas yang diperoleh dari sistem informasi yang terarah dan terintegrasi dengan baik, guna mendukung manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Bharadwaj et al. (1993) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Menurut Li et al. (2006) keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan. Li et al. (2006) juga mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan beberapa indikator, diantaranya:

a. Harga

Harga merupakan suatu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk berkompetisi melawan kompetitor dengan menerapkan harga yang rendah (Koufteros 1995, Rondeau *et al.* 2000). Li *et al.* (2006) juga menyebutkan bahwa perusahaan dapat melawan kompetitor dengan menetapkan harga yang lebih murah, atau menekan biaya serendah mungkin. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

b. Kualitas

Berasal dari bahasa latin '*qualis*', kualitas memiliki arti '*what it is like*' yang juga dapat diartikan 'sebagaimana kenyataannya' (Latdict, 2013). Kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian penggunaan dan termasuk di dalamnya adalah performa produk, keandalan, dan durabilitas (Tracey, Vonderembse, and Lim, 1999). Menurut Deming (1982), Kualitas produk adalah kesesuaian produk dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar – benar memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing (Awwad, 2011).

c. *Delivery dependability*

Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake & Leong, 1994). Selain waktu pengiriman, dalam dimensi *delivery dependability* ini juga mengukur tentang ketepatan jadwal pengiriman, dan sesuai perjanjian dengan konsumen (Evans, 1993).

d. Inovasi produk

Thompson (1965) dalam Hurley and Hult (1998) mendefinisikan bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Sedangkan Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan.

e. Time to market.

Time to market adalah waktu yang dibutuhkan sejak produk/jasa pertama kali digagaskan, hingga produk/jasa telah siap untuk diluncurkan ke pasar (Vesey, 1991 dalam Abriyani Sulistyawan no. 3). *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Kecepatan untuk meluncurkan produk ke pasar menciptakan kesempatan bagi perusahaan untuk mencapai pangsa pasar, kepemimpinan pasar, dan laba. *Time to market* adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaingnya. (Vesey, 1991; Li, *et al.*, 2006).

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama (Meike Supranoto, 2009).

Suatu sistem manajemen yang di fokuskan pada seluruh orang atau tenaga kerja, yang mempunyai bagian untuk meningkatkan kepuasan pada pelanggan dengan memberikan kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan, namun dengan biaya pencapaian nilai lebih rendah dari nilai suatu produk atau jasa (Nasution, 2010: 24). Implementasi TQM juga berdampak positif

terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan (Gaspersz, 2005). Menurut Oakland, (Ariani, 2002) elemen-elemen penting dalam penerapan TQM adalah :

1. Kepimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*)
2. Keterlibatan penuh seluruh karyawan (*full employee involvement*)
3. Perencanaan yang baik (*good planning*)
4. Strategi pelaksanaan (*implementation strategy*)
5. Pengukuran dan evaluasi (*measurement and evaluation*)
6. Pengendalian dan perbaikan (*control and improvement*)
7. Mencapai dan mempertahankan standar kesempurnaan (*achieving and maintaining standard of excellence*)

Total Quality Management merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen (Flynn, B. B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994). Terziovski dan Samson (1999), Huarng dan Yao (2002), Lakhal, *et al.* (2006), Prayogo dan Hong (2008), Ramlawati (2010) yang menyatakan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tornow dan Wiley (1991), Waldman (1994), Madu *et al.* (1995) menjelaskan konsep TQM sebagai berikut: "*TQM is generally described as a collective, interlinked sistem of quality management practices that is associated with organizational performance*". Indikator TQM menurut Flynn *et al.* (1994):

a. Top Management Support

Top management commitment merupakan salah satu penentu utama kesuksesan pelaksanaan TQM sukses. *Top management* senantiasa menjadi pioner dalam penerapan dan pendorong pendekatan TQM. *Top Management* senantiasa bertanggung jawab penuh atas produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. *Top Management* senantiasa menjadi pemimpin yang dapat memberikan motivasi kepada semua karyawan (Martinez-Lorente *et al.*, 2000).

b. Quality information

Informasi tentang kualitas harus tersedia dan informasi harus menjadi bagian dari sistem manajemen. Catatan tentang indikator kualitas harus disimpan, termasuk *scrap*, pengerjaan ulang dan biaya kualitas (Martinez-Lorente *et al.*, 2000).

c. Process management

Proses manajemen adalah suatu pendekatan sistematis di mana semua sumber daya suatu perusahaan digunakan dengan efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Sit *et al.*, 2009; Zairi, 1997).

d. Product design

Semua departemen harus berpartisipasi dalam proses desain dan bekerja sama untuk mencapai desain produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, sesuai dengan teknis, kendala teknologi dan biaya perusahaan (Martinez-Lorente *et al.*, 2000).

e. Workforce management

Manajemen tenaga kerja memiliki panduan tentang prinsip-prinsip: pelatihan, pemberdayaan pekerja dan kerja sama tim. Rencana yang memadai untuk rekrutmen karyawan dan pelatihan karyawan harus dilaksanakan dan pekerja mempunyai keterampilan atau kemampuan untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan (Martinez Lorente *et al.*, 2000).

f. Supplier involment

Kualitas adalah faktor yang lebih penting daripada harga dalam memilih supplier. Hubungan jangka panjang dengan supplier harus ditetapkan dan perusahaan harus bekerja sama dengan supplier untuk membantu meningkatkan kualitas produk / jasa (Martinez-Lorente *et al.*, 2000).

g. Customer involment

Kebutuhan pelanggan dan kepuasan mereka harus selalu diingat oleh semua karyawan. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan (Martinez-Lorente *et al.*, 2000).

h. Employee empowerment

Pengukuran spesifik mengenai pemberdayaan karyawan mencakup tingkat lintas departemen (lintas fungsi) dan kerjasama tim yang digunakan; tingkat otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan, tingkat interaksi karyawan dengan pelanggan, dan sejauh mana sistem usulan karyawan yang digunakan (Powell, 1995).

Mulyadi (2007:159) 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. Sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan (Handoko, 2007:135). Dari definisi tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator-indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai kinerja dengan tepat, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan *reward*, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan (Chyntia N Kumentas, 2013). Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara *ekstensif* dan *intensif* teknologi informasi dalam bisnis (Mulyadi & Johny, 1998). Sistem pengukuran dimaksud akan secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategi perusahaan. Sistem pengukuran ini mengarahkan pada orientasi budaya menuju usaha belajar (*learning*), peningkatan ketrampilan dan efisiensi yang akan mengarah pada proses perkembangan secara berkelanjutan.

Penghargaan merupakan suatu bentuk pengembalian baik bersifat finansial maupun non finansial yang didapat oleh karyawan karena kinerja yang mampu memberikan keuntungan yang diberikan untuk perusahaan. Simamora (2006:442) menyatakan bahwa penghargaan dibagi 2, yaitu penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*), berupa: perasaan kompetensi diri, perasaan pencapaian dalam dirinya, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pengakuan informal, status, dan kepuasan kerja. Dan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*), berupa: gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi jabatan, hubungan sosial, lingkungan kerja, pembayaran insentif. Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002:317). Penghargaan dapat pula didefinisikan sebagai reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005:89). Sistem penghargaan sangat penting bagi perusahaan, hal tersebut untuk menunjang kinerja di level karyawan hingga manajerial untuk terus meningkatkan profit bagi perusahaan.

2. Metode Penelitian

Kajian ini bersifat kajian literatur, data yang digunakan yaitu data sekunder yang bersumber dari berbagai literatur yang terdiri dari jurnal, buku, internet. Penulis mengkaji berbagai fenomena yang dibahas pada jurnal dan literatur lainnya yang berhubungan dengan tulisan yang disajikan oleh penulis. Kajian yang dibahas yaitu kinerja manajerial, keunggulan bersaing, *Implementation of Total Quality Management Practices*, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan.

3. Hasil dan Pembahasan

a. Pengaruh TQM terhadap keunggulan bersaing

Berdasarkan penelitian Callystha Prayhoego dan devie (2013) pengaruh dari variabel *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,432 dengan nilai t-statistics sebesar 5,670 yang lebih besar daripada 1,96. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

Total Quality Management memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Terkait dengan pengaruh yang dihasilkan oleh *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing adalah positif yang berarti apabila penerapan *Total Quality Management* semakin baik maka akan berakibat semakin baik pula keunggulan bersaing suatu perusahaan. Sejalan dengan teori Terziovski dan Samson, 1999; Huarng dan Yao, 2002; Lakhal, *et al.*, 2006; Prayogo dan Hong, 2008; Ramlawati, 2010 yang menyatakan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Didukung juga oleh Tornow dan Wiley, 1991; Waldman, 1994; Madu *et al.*, 1995 menjelaskan konsep TQM sebagai berikut: "*TQM is generally described as a collective, interlinked sistem of quality management practices that is associated with organizational performance*". Konsep tersebut di atas dimaksudkan bahwa TQM pada umumnya menggambarkan sebuah sistem yang kolektif, dimana sistem tersebut berhubungan dengan implementasi manajemen kualitas guna mewujudkan kinerja organisasi yang baik.

b. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan penelitian Chintya N Kumentas (2013) menunjukkan bahwa *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.273 yang berarti tidak signifikan karena berada di atas nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Sejalan dengan (Martinez-Lorente *et al.*, 2000) *Top management* senantiasa menjadi pioner dalam penerapan dan pendorong pendekatan TQM. Sedangkan pada penelitian Henny Zurika Lubis (2008) probabilitas signifikan untuk TQM sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan hasil ini diduga karena dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya objek perusahaan yang berbeda, alat ukur dan tahun penelitian.

c. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan penelitian Chintya N Kumentas (2013) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.032 yang berarti signifikan, karena berada di bawah nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian I Made Narsa & Rani Dwi (2003) tingkat signifikansi untuk variabel sistem pengukuran kinerja adalah 0.000 ($p_{0.05}$). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis, berarti sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Handoko (2007:135) yang mengatakan sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan sistem pengukuran kerja merupakan mekanisme yang harus diterapkan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam menjalankan tugas nya sehingga dengan hal tersebut perusahaan akan memiliki tenaga kerja yang mampu bersaing dan berkompetisi guna mewujudkan tujuan perusahaan.

d. Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan penelitian Chintya N Kumentas (2013) menunjukkan bahwa sistem penghargaan terhadap Kinerja Manajerial berpengaruh pada tingkat signifikansi, 0.191 yang berarti tidak signifikan karena berada di atas nilai signifikansi yang dipersyaratkan yaitu 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini tidak berbanding lurus dengan teori (Tohardi, 2002:317) yang menjelaskan bahwa penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Penelitian ini mengindikasikan manajerial tidak termotivasi atas penghargaan/*reward* yang diberikan oleh perusahaan.

Sedangkan pada penelitian I Made Narsa & Rani Dwi (2003) mengatakan Tingkat signifikansi untuk variabel sistem penghargaan kinerja adalah 0.048 ($p_{0.05}$). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis, berarti sistem penghargaan kinerja akan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil hipotesis dan perhitungan dari beberapa penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Menurut Callystha Prayhoego dan devie (2013), TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.
- b. Menurut Chintya N Kumentas (2013), TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan menurut Henny Zurika Lubis (2008), TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- c. Menurut Chintya N Kumentas (2013), I Made Narsa & Rani Dwi (2003) sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
- d. Menurut Chintya N Kumentas (2013), sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan menurut I Made Narsa & Rani Dwi (2003) sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Saran untuk pengembangan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut::

1. Dalam penelitian ini perusahaan dianjurkan secara berkala untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia karena dengan memiliki sumber daya yang memiliki kapasitas diatas rata-rata akan sangat menunjang proses implementasi TQM guna keberlangsungan dan meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan uji interaksi pada perusahaan *go public* dan dalam penelitiannya lebih dari satu perusahaan.
3. Peneliti selanjutnya sebaiknya mencari variabel-variabel lain yang mungkin juga mempunyai hubungan dengan penggunaan *Total Quality Management* seperti demografi, budaya, pendidikan dan kebijakan pemerintah.

Daftar Pustaka

- [1] Agus Widarsono. *Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi FE Unsil, Vol. 2, No. 2, 2007
- [2] Callystha Prayhoego, Devie. *Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review, Vol. 1, 2013.
- [3] Cynthia N. Kumentas. *Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*. Jurnal EMBA. Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- [4] Henny Zurika Lubis. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis. Vol. 8No. 1/ Maret 2008.
- [5] I Made Narsa & Rani Dwi *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18 – 34.
- [6] Meike Supranoto. *Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, Dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran*. Tesis. Semarang, Universitas Diponegoro. 2009.

- [7] Musran Munizu. *Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.12, No. 2, September 2010: 185-194
- [8] Syiful, Nasir & Sri. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasional Akuntansi X. AMKP-01. 2007.
- [9] Yenni Carolina. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2 November 2012: 175-186.