

Kuisisioner yang kembali 35 buah, dan 35 kuisisioner tersebut lengkap jawabannya sehingga data yang dapat diolah sebanyak 35. Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Data Kuisisioner

Rincian	Keterangan	Persentase
Total kuisisioner yang disebarkan	35	100%
Total kuisisioner yang dikembalikan	35	100%
Total kuisisioner yang dikembalikan dan tidak dapat diolah	35	100%
Total kuisisioner yang dapat diolah	35	100%
Tingkat pengembalian yang dipergunakan	35	100%

Sumber: Data primer diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa kuisisioner yang layak dan dapat dianalisis lebih lanjut sebanyak 35, dengan tingkat pengembalian sebesar 100%.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan sebagai variabel independen dan Kinerja Manajerial sebagai variabel dependen. Hasil uji statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran angka teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata standar deviasi, disajikan dalam tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM (X1)	35	24	49	38,31	4,764
SP (X2)	35	17	44	33,97	6,465
SPK (X3)	35	23	37	30,91	3,518
KM (Y)	35	25	43	34,43	4,578
Valid N (listwise)	35				

Sumber : Hasil SPSS 20

Tabel 5.1 menunjukkan statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan tabel 5.1, hasil analisis dengan

menggunakan statistik deskriptif terhadap TQM menunjukkan nilai minimum sebesar 24, nilai maksimum sebesar 49, *mean* (rata-rata) sebesar 38,31 dengan standar deviasi sebesar 4,764. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap sistem penghargaan (SP) menunjukkan nilai minimum sebesar 17, nilai maksimum sebesar 44, *mean* (rata-rata) sebesar 33,97 dengan standar deviasi sebesar 6,465. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap sistem pengukuran kinerja (SPK) menunjukkan nilai minimum sebesar 23, nilai maksimum sebesar 37, *mean* (rata-rata) sebesar 30,91 dengan standar deviasi sebesar 3,518. Hasil analisis dengan menggunakan statistik deskriptif terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai minimum sebesar 25, nilai maksimum sebesar 43, *mean* (rata-rata) sebesar 34,43 dengan standar deviasi sebesar 4,578.

5.2 Uji Prasyarat Analisis / Uji Instrumen

5.2.1 Uji Kualitas Data

5.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai di bawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2011:55).

Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dari empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja (SPK), sistem penghargaan (SP), dan kinerja manajerial (KM) dengan 35 sampel responden.

Tabel 5.2
Hasil Uji Validitas TQM

No. Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1 (TQM 1)	0,344*	0,043	Valid
2 (TQM 2)	0,665**	0,000	Valid
3 (TQM 3)	0,344*	0,043	Valid
4 (TQM 4)	0,597**	0,000	Valid
5 (TQM 5)	0,530**	0,001	Valid
6 (TQM 6)	0,578**	0,000	Valid
7 (TQM 7)	0,598**	0,000	Valid
8 (TQM 8)	0,615**	0,000	Valid
9 (TQM 9)	0,697**	0,000	Valid
10 (TQM 10)	0,667**	0,000	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Tabel 5.2 menunjukkan variabel *total quality management* mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 5.3
Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan

No. Butir	Pearson	Sig (2-tailed)	Keterangan
-----------	---------	----------------	------------

Pertanyaan	Correlation		
1 (SP 1)	0,767**	0,000	Valid
2 (SP 2)	0,738**	0,000	Valid
3 (SP 3)	0,716**	0,000	Valid
4 (SP 4)	0,669**	0,000	Valid
5 (SP 5)	0,393*	0,019	Valid
6 (SP 6)	0,680**	0,000	Valid
7 (SP 7)	0,768**	0,000	Valid
8 (SP 8)	0,866**	0,000	Valid
9 (SP 9)	0,794**	0,000	Valid
10 (SP 10)	0,759**	0,000	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Tabel 5.3 menunjukkan variabel sistem penghargaan mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 5.4
Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja

No. Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1 (SPK 1)	0,362*	0,033	Valid
2 (SPK 2)	0,519**	0,001	Valid
3 (SPK 3)	0,766**	0,000	Valid
4 (SPK 4)	0,723**	0,000	Valid
5 (SPK 5)	0,592**	0,000	Valid
6 (SPK 6)	0,849**	0,000	Valid
7 (SPK 7)	0,651**	0,000	Valid
8 (SPK 8)	0,560**	0,000	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Tabel 5.4 menunjukkan variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 5.5
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

No. Butir Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	Keterangan
1 (KM 1)	0,792**	0,000	Valid
2 (KM 2)	0,824**	0,000	Valid
3 (KM 3)	0,524**	0,001	Valid
4 (KM 4)	0,637**	0,000	Valid
5 (KM 5)	0,679**	0,000	Valid
6 (KM 6)	0,713**	0,000	Valid
7 (KM 7)	0,670**	0,000	Valid
8 (KM 8)	0,604**	0,000	Valid
9 (KM 9)	0,377*	0,026	Valid

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Tabel 5.5 menunjukkan variabel kinerja manajerial mempunyai kriteria valid untuk semua item pertanyaan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 5.2, 5.3, 5.4, dan 5.5 yang terdiri dari variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan

dan kinerja manajerial, maka semua variabel tersebut dinyatakan valid. Nilai validitas masing-masing item dalam variabel tersebut tingkat signifikansinya dibawah 0,05. Dari hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa indikator yang digunakan mampu menggambarkan variabel penelitian dan dapat disimpulkan juga bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

5.2.1.2 Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar $> 0,60$ dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $> 0,60$ maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *cronbach alpha* dari suatu variabel $< 0,60$ maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, 2011:47).

Tabel 5.6
Hasil Uji Reliabilitas Total Quality Management

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Total Quality Management	0,777	10	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan data tersebut, semua item pertanyaan sebanyak 10 pertanyaan yang terkait dengan variabel TQM adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai

cronbach's alpha pada variabel ini yaitu sebesar $0,777 > 0,60$, sehingga item-item pertanyaan mengenai TQM memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 5.7
Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Sistem Penghargaan	0,895	10	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan data tersebut, semua item pertanyaan sebanyak 10 pertanyaan yang terkait dengan variabel Sistem Penghargaan adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,895 > 0,60$, sehingga item-item pertanyaan mengenai Sistem Penghargaan memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 5.8
Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Sistem Pengukuran Kinerja	0,780	8	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan data tersebut, semua item pertanyaan sebanyak 8 pertanyaan yang terkait dengan variabel Sistem Pengukuran Kinerja adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ maka

reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,780 > 0,60$, sehingga item-item pertanyaan mengenai Sistem Pengukuran Kinerja memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 5.9
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,828	9	Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan data tersebut, semua item pertanyaan sebanyak 9 pertanyaan yang terkait dengan variabel Kinerja Manajerial adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel ini yaitu sebesar $0,828 > 0,60$, sehingga item-item pertanyaan mengenai Kinerja Manajerial memiliki reliabilitas yang memadai.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut yang terdiri dari TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial, maka semua variabel tersebut dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas masing-masing variabel tersebut berada $> 0,60$. Dari hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa responden memiliki jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu sehingga kuesioner tersebut memiliki isi yang tidak akan berubah apabila digunakan kembali untuk waktu yang akan datang dan untuk menjelaskan item yang sama.

5.2.2 Uji Asumsi Klasik

5.2.2.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 . Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

Tabel 5.10
Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,716	4,122		-,174	,863	
	TQM	,473	,123	,492	3,828	,001	,496
	SP	,077	,105	,109	,736	,467	,371
	SPK	,466	,191	,358	2,444	,020	,381

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Dari tabel 5.10 tersebut terlihat bahwa tidak terdapat multikolonieritas dalam model regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis, karena variabel independen, yaitu *total quality management*

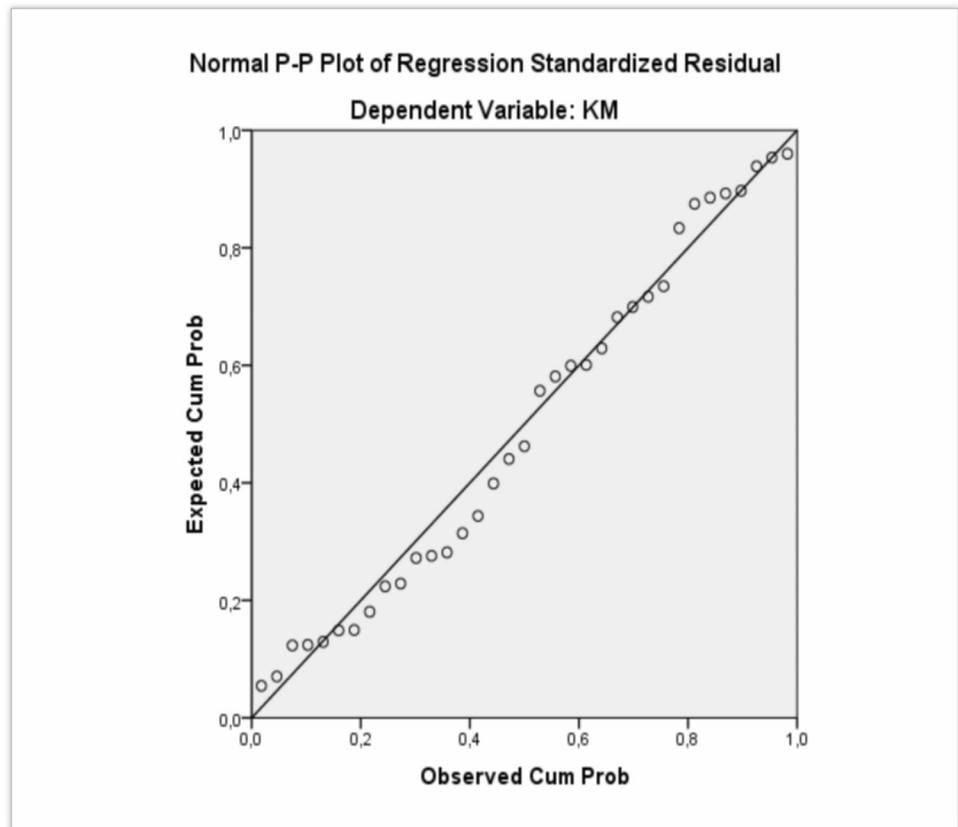
mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,496 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 2,016. Sedangkan variabel sistem penghargaan mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,371 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 2,698. Dan variabel sistem pengukuran kinerja mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0,381 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 2,622. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tidak terdapat problem multikolonieritas dan penelitian ini dikatakan ideal.

5.2.2.2 Uji Normalitas

Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar menjauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka tidak menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011: 160).

Dengan melihat tampilan grafik normal P- Plot pada gambar 5.1 berikut ini, dapat disimpulkan bahwa grafik normal plot terlihat titik titik menyebar disekitar diagonal, serta penyebarannya mengikuti garis diagonal. Grafik dalam gambar ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas. Berikut gambar yang menunjukkan model regresi dengan menggunakan grafik P- Plot

Gambar 5.1
Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik P-Plot

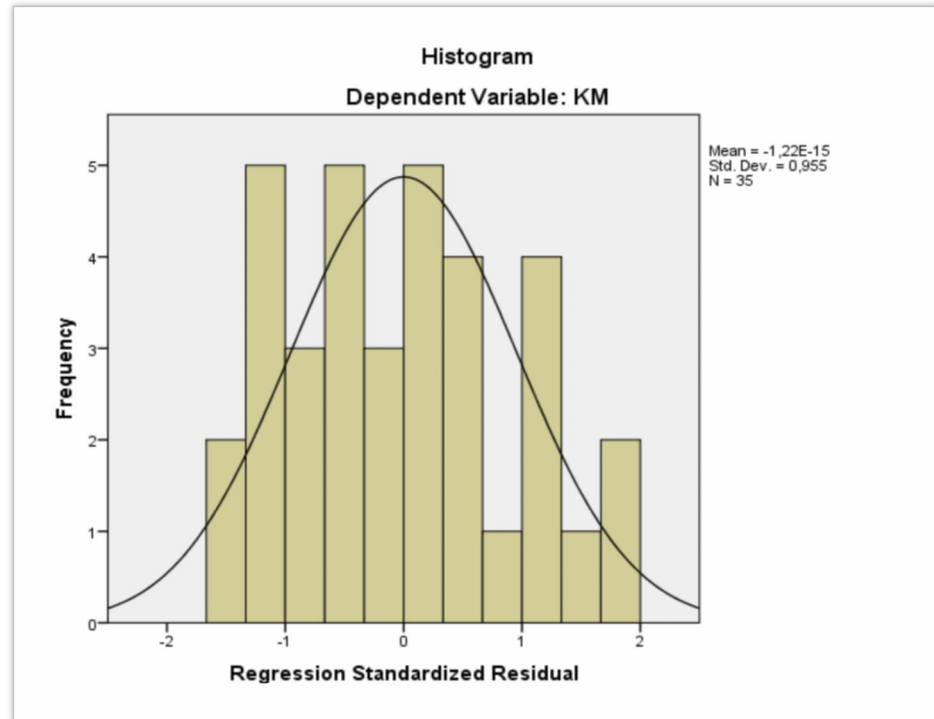


Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Hasil uji normalitas berdasarkan output histogram disajikan pada gambar berikut:

Gambar 5.2

Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Histogram



Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Gambar 5.1 dan 5.2 memperlihatkan penyebaran data yang berada disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, ini menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

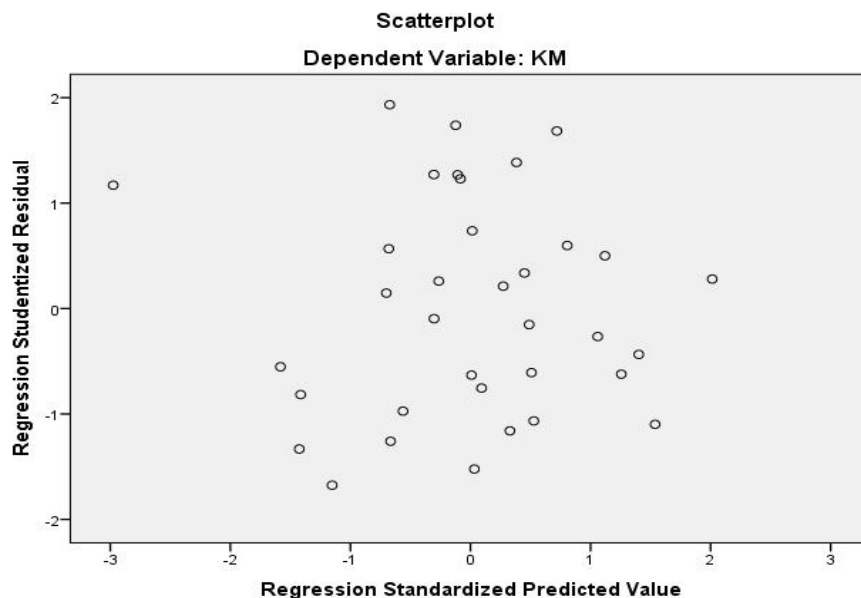
5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Deteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-studentized (Ghozali, 2011:139).

Dasar Analisis:

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

Gambar 5.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Grafik Scatterplot



Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Pada grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya diperoleh hasil tidak adanya pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model persamaan regresi, sehingga model regresi ini layak untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan variabel yang mempengaruhinya, yaitu *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

5.3 Pengujian Hipotesis

5.3.1 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi dan menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hasil perhitungan uji F adalah sebagai berikut:

Tabel 5.11 Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	531,739	3	177,246	30,385	,000 ^b
	Residual	180,832	31	5,833		
	Total	712,571	34			

a. Dependent Variable: KM

b. Predictors: (Constant), SPK, TQM, SP

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Dari output SPSS pada tabel 5.11, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F, maka dapat disimpulkan bahwa TQM (X1), Sistem Penghargaan (X2), dan Sistem Pengukuran Kinerja (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

5.3.2 Uji T

Pada penelitian ini kriteria pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011) :

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

Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.12
Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,716	4,122		-,174	,863
1 TQM	,473	,123	,492	3,828	,001
SP	,077	,105	,109	,736	,467
SPK	,466	,191	,358	2,444	,020

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan Tabel 5.12 diperoleh hasil yang dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Variabel *total quality management* (X1) memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,001, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. maka H0 ditolak dan H1 diterima, yang berarti secara parsial variabel *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, apabila ada peningkatan pada variabel *total quality management* maka akan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Variabel sistem penghargaan (X2) memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,467, yang berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. maka H0 diterima dan H2 ditolak, yang berarti secara parsial variabel sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, apabila tidak terjadi peningkatan pada variabel sistem penghargaan maka tidak akan meningkatkan kinerja manajerial.
3. Variabel sistem pengukuran kinerja (X3) memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,020, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. maka H0 ditolak dan H3 diterima, yang berarti secara parsial variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, apabila ada peningkatan pada variabel sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

5.3.3 Analisis Regresi Berganda

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya.

Tabel 5.13

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 ^a	,746	,722	2,415

a. Predictors: (Constant), SPK, TQM, SP

Sumber: Hasil olah data SPSS 20

Berdasarkan hasil analisis yang bisa dilihat pada tabel 5.13 diperoleh hasil koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,746 (74,6%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *total quality management* dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja manajerial sebesar 74,6%. sedangkan sisanya 25,4% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Standard error of the estimate (SEE) dalam tabel tersebut adalah sebesar 2,415. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

5.3.4 Pengujian dengan Analisis Regresi Ganda

Tabel 5.14

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,716	4,122		-,174	,863
1 TQM	,473	,123	,492	3,828	,001
SP	,077	,105	,109	,736	,467
SPK	,466	,191	,358	2,444	,020

Persamaan regresi berganda dirumuskan:

$$Y = a + b_1TQM + b_2SP + b_3SPK + e$$

Y : Kinerja Manajerial

a : Konstanta

b : Koefisien regresi

TQM : *Total Quality Management*

SP : Sistem Penghargaan

SPK : Sistem Pengukuran Kinerja

e : *Error*

Persamaan Regresi Berganda :

$$\text{Kinerja Manajerial} = -0,716 + 0,473TQM + 0,077SP + 0,466SPK + e$$

5.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil analisis data yang dilakukan, setelah dilakukan pengujian statistik secara parsial (individu) dengan menggunakan uji t, maka analisis lebih lanjut dari hasil analisis regresi berganda adalah:

5.4.1 *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa *Total Quality Management* sebagai variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian secara parsial melalui Uji T yang ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,001 lebih kecil dari ($\alpha= 0,05$), yang artinya hipotesis ini diterima dan hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini berarti apabila ada peningkatan pada variabel *total quality management* maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Sebaliknya, apabila *total quality management* menurun maka juga akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial. Dalam hal ini indikator yang dimiliki *total quality management* sangat mempengaruhi kinerja manajerial PT Synergy Ultima Nobilus yang diukur melalui Fokus pada Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerja Sama Tim, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Pendidikan

dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, Adanya Keterlibatan Pemberdayaan Karyawan.

PT Synergy Ultima Nobilus Surabaya yang menerapkan *Total Quality Management* sudah berjalan dengan baik menghasilkan adanya peningkatan pada kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana, Nadirsyah, dan Usman Bakar (2012) menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian dengan hasil yang sama selanjutnya menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Andrea Venty Meidiyana, Sri Rutiyaningsih, dan Intan Immanuela (2014) menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.4.2 Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem penghargaan sebagai variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai dari hasil penelitian secara parsial melalui Uji t diketahui bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,467 lebih besar dari ($\alpha = 0,05$) yang artinya hipotesis ini

ditolak, hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa dalam sistem penghargaan yang diberikan PT Synergy Ultima Nobilus Surabaya umumnya karyawan belum merasakan sistem penghargaan yang baik. Bonus yang diberikan belum mampu meningkatkan kinerja manajerial, hal ini dikarenakan bonus yang didapat oleh para karyawan tidak dapat memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Promosi / kenaikan jabatan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja belum mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Pemberian tunjangan jabatan yang diberikan perusahaan pada karyawan belum sesuai dengan harapan para karyawan sehingga belum bisa meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa gaji, promosi, bonus dan tunjangan jabatan yang diberikan oleh PT Synergy Ultima Nobilus Surabaya belum mampu memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuni Saesary, Putri Adang dan Erna Hernawati (2012) menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.4.3 Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa Sistem Pengukuran Kinerja sebagai

variabel bebas tidak mempengaruhi kinerja manajerial sebagai variabel terikat. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian secara parsial melalui Uji t dengan diketahui bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hal ini dapat ditunjukkan dengan tingkat signifikan sebesar 0,020 lebih kecil dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini diterima dan hal ini menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ini berarti apabila ada peningkatan pada variabel Sistem Pengukuran Kinerja maka akan meningkatkan kinerja manajerial.

Sebaliknya, apabila Sistem Pengukuran Kinerja menurun maka juga akan mempengaruhi tingkat kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cynthia N. Kumenthas (2013) menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

5.4.4 *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Dari output SPSS pada tabel 5.11 uji F, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari ($\alpha = 0,05$), yang artinya hipotesis ini diterima dan hal ini menunjukkan bahwa variabel *TQM*, Sistem Penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.