

## **PENGARUH TQM, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, SISTEM PENGHARGAAN DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**Neni Sri Wahyuni Nengsi**

Universitas Putra Indonesia YPTK Padang  
[Nenisriwahyuni\\_nengsi@upiypk.ac.id](mailto:nenisriwahyuni_nengsi@upiypk.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Dengan sampel 124 responden yang di dapat dengan rumus slovin pada populasi Karyawan yang terdaftar pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok. Teknik pengambilan sampel accidental sampling. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dan menggunakan SPSS.

Hasil penelitian yang didapatkan berdasarkan Uji Parsial (Uji t) diperoleh TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian berdasarkan Uji Simultan (Uji F) TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Dengan Kontribusi kualitas pelayanan, pelaksanaan pemeriksaan pajak dan modernisasi sistem administrasi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak pribadi sebesar 83,2% sedangkan 16,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

**Kata Kunci : TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Manajerial.**

### **1. PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga akan menjadi batu sandungan pada era globalisasi, karena era globalisasi merupakan era persaingan mutu, jika bangsa Indonesia ingin berkiprah pada percaturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah

menata sumber daya manusia, baik dari aspek intelektual, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Kualitas sumberdaya manusia berkaitan dengan kinerja (*performance*)

Pada dasarnya kinerja manajerial menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi pada sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi *out-put* (hasil kerja). Menurut (**Julyalahi,**

2019) kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi misi sebuah organisasi. Sedangkan menurut (Rumengan, 2017) kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis.

Setiap organisasi atau perusahaan sebaiknya memiliki suatu sistem pengendalian yang dapat meminimalkan risiko yang ada. Dengan adanya pengendalian internal maka seluruh proses kegiatan audit, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap organisasi untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Menurut (Subekti, 2019) Sistem Pengendalian Internal adalah suatu sistem yang dibuat untuk ikut membantu pimpinan perusahaan dalam mengendalikan kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan perusahaan. Sistem Pengendalian Internal ini meliputi struktur organisasi perusahaan serta segala cara tindakan-tindakan yang dilakukan di dalam perusahaan. Penerapan sistem penghargaan pada perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu perusahaan karena dengan adanya *reward* berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas kinerjanya.

Mengingat pentingnya peran sistem manajemen terhadap kinerja manajerial disebuah perusahaan, maka berdasarkan latar belakang diatas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian proposal dengan judul “**PENGARUH TQM, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, SISTEM PENGHARGAAN DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL** (Studi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok)”

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, masalah penelitian ini adalah rendahnya kinerja manajerial. Pertanyaan penelitian yang di susun berdasarkan masalah tersebut adalah:

1. Rendahnya Kinerja manajerial yang diterapkan pada Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
2. Pengaruh TQM yang belum maksimal pada Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
3. Sistem pengendalian internal yang belum optimal Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
4. Pemberian penghargaan (*reward*) yang belum optimal sesuai dengan kinerja karyawan Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
5. Karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
6. Tingkat pengukuran kinerja yang belum stabil Pada

Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

7. Penerapan sistem penghargaan yang belum bisa mencapai pemenuhan target yang lebih efektif dan efisien Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
8. kualitas Sumber Daya Manusia belum sesuai kebutuhan organisasi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
9. Masih rendahnya Disiplin Karyawan terhadap pelaksanaan kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
10. Kurangnya pemahaman Karyawan terhadap peranannya Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

### 1.3 Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas, peneliti perlu membatasi masalah agar tujuan penelitian dapat dicapai dengan baik sesuai dengan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dari itu peneliti akan membatasi masalah sejauh mana “Pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok).

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Bagaimana TQM berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial

Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?

2. Bagaimana pengendalian internal berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
3. Bagaimana sistem penghargaan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
4. Bagaimana sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?
5. Bagaimana TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja secara bersama berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok?

### 1.5 Tujuan Penelitian dan Manfaat

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
2. Untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.
4. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi pengukuran kinerja Pada Kantor Dinas PUPR Kab. Solok.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Tinjauan Teoritis

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

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “Total Quality Management” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan atau ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

#### 2.1.2 Pengendalian Internal

Menurut (Subekti, 2019) Sistem Pengendalian Internal adalah suatu sistem yang dibuat untuk ikut membantu pimpinan perusahaan dalam mengendalikan kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan perusahaan. Sistem Pengendalian Internal ini meliputi struktur organisasi perusahaan serta segala cara tindakan-tindakan yang dilakukan di dalam perusahaan. Penerapan sistem penghargaan pada perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu perusahaan karena dengan adanya *reward* berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas kinerjanya.

#### 2.1.3 Sistem Penghargaan (Reward)

Menurut (Irham, 2017) “*reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial”.

Menurut (Shield, 2020) “*Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atau potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuasan kebutuhan tertentu”.

#### 2.1.4. Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut (Robbins, 2017) Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial maupun nonfinansial.

Menurut (Robbins, 2017) tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan.

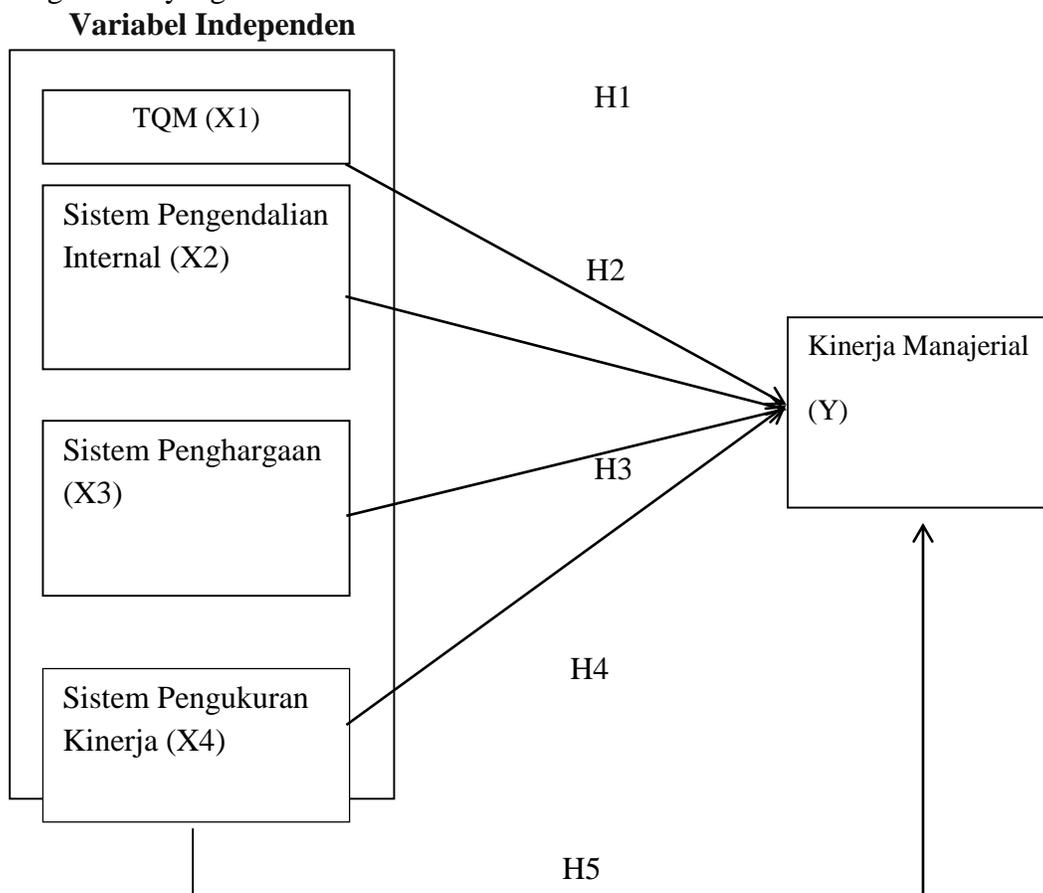
### 2.1.5. Kinerja Manajerial

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Menurut (Julyalahi, 2019) kinerja manajerial adalah pencapaian organisasi yang didasarkan atas visi

misi sebuah organisasi. kinerja manajerial merupakan prestasi yang diperoleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan pada kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis.

### 2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikaitkan variabel judul berpengaruh secara parsial dan bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial



Gambar 2.1 kerangka pemikiran

Keterangan:

(X) = variabel independen : TQM,  
Sistem Pengendalian  
Internal, Sistem  
Penghargaan dan Sistem  
Pengukuran Kinerja

(Y) = variabel dependen : Kinerja  
Manajerial

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis merumuskan sebagai berikut:

- **H1:** Terdapat pengaruh signifikan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial pada kantor Dinas PUPR Kab.Solok
- **H2:** Terdapat pengaruh signifikan antara Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada kantor Dinas PUPR Kab.Solok
- **H3:** Terdapat pengaruh signifikan antara Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada kantor Dinas PUPR Kab.Solok
- **H3:** Terdapat pengaruh signifikan antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan terhadap Kinerja Manajerial pada kantor Dinas PUPR Kab.Solok
- **H5:** Terdapat pengaruh signifikan antara TQM, Sistem Pengendalian internal, sistem penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja

Manajerial pada kantor Dinas  
PUPR Kab.Solok.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Defenisi Operasional Variabel

#### 1. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja Manajerial yang merupakan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang telah digunakan (Bangun, 2017).

#### 2. TQM (X1)

TQM dalam penelitian ini merupakan variabel independen atau variabel yang menjadi sebab atau berubahnya variabel lain (Ghozali, 2014). TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

#### 3. Sistem Pengendalian Internal (X2)

Sistem Pengendalian Internal dilakukan untuk mengawasi kinerja pemerintah dalam menyusun laporan keuangan, untuk menghindari dari kecurangan manipulasi angka-angka yang dapat merugikan masyarakat dan Negara, serta memastikan akurasi dan kelengkapan informasi.

#### 4. Sistem Penghargaan (X3)

Sistem penghargaan (*reward*) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pemberian kompensasi pada staf divisi akuntansi terdiri dari (1)

pembayaran tetap saja dan (2) pembayaran variabel yang jumlah ditentukan berdasarkan kinerja (*performance contingent reward*) (Mulyadi, 2015).

### 5. Sistem Pengukuran Kinerja (X4)

Sistem Pengukuran Kinerja yang dimaksud disini adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan.

#### 3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Camat Lembang Jaya Kabupaten Solok dengan demikian yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah para pegawai yang bekerja pada kantor Camat Lembang Jaya. Kantor Camat Lembang Jaya ini beralamat di Jln. Koto Gadang, Koto Anau, Lembang Jaya.

#### 3.3 Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah jumlah pegawai atau karyawan Kantor Dinas PUPR Kab.Solok 124 orang

##### 2. Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel

### 3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini menggunakan skala likert dan kuesioner. Sakalalikert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian ini gejala sosial telah ditetapkan secara spesifik untuk meneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

**Tabel 3.1**  
**Instrumen Skala Likert**

Alternatif Jawaban	Skala Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju(S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2014:93)

#### 3.6 Analisis Data

##### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Ghozali (2016:88) menyatakan, analisis regresi linier berganda diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikan sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari regresi linier berganda dapat ditulis sebagai berikut :

$$\text{Rumus : } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Dimana : Y = Kinerja Manajerial

X1 = TQM  
X2 = Sisem Pengendalian Internal  
X3 = Sistem Penghargaan  
a = Konstanta  
b = Koefisien regresi

**2. Uji Parsial (uji t)**

Uji t digunakan untuk menguji apakah secara individu, variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria pengujian yaitu :

- Jika t hitung lebih besar dari t tabel (t hitung > t tabel), hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Maka H0 ditolak, H1 diterima.
- Jika t hitung lebih kecil dari t tabel (t hitung < t tabel) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Maka H0 diterima, H1 ditolak.

simultan/bersama-sama terhadap variabel terikat. Kriteria pengujiannya yaitu :

- Jika F hitung lebih besar dari F tabel (F hitung > F tabel) hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Maka H0 ditolak, H1 diterima.
- Jika F hitung lebih kecil dari pada F tabel (F hitung < F tabel) hal ini menunjukkan bahwa variabel tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Maka H0 diterima, H1 ditolak. F hitung dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rumus f hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:  
n = jumlah data  
k = jumlah variabel independen

$$\text{Rumus : } t \text{ hitung} = \frac{R \sqrt{n - k - 1}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

**4. HASIL ANALISIS DATA**

**4.1 Hasil Statistik Deskriptif**

Keterangan :  
R = Koefisien Determinasi  
R = Ko

**Hasil Analisis Statistik Deskriptif  
Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	St
TQM	124	17	40	35,10	4,008
Sistem.Pengendalian.Inte	124	14	40	34,74	4,163
Sistem.Penghargaan	124	17	40	34,76	3,912
Sistem.Pengukuran.Kiner	124	15	40	34,67	4,522

Kinerja.Manajerial	124	14	40	34,61
Valid N (listwise)	124			

Sumber : Data Primer Diolah, 2021  
Interprestasi dari hasil analisis tabel 4.18 diatas dapat dilihat korelasi antara masing-masing variabel, yaitu :

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas menjelaskan secara deskriptif variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel TQM yang terjadi rata-ratanya adalah sebesar 35,10 dengan standar deviasi 4,008, nilai maksimum 40 dan nilai minimum 17 sebesar. Variabel Sistem Pengendalian Internal yang terjadi rata-ratanya adalah sebesar 34,74 dengan standar deviasi 4,163, nilai maksimum 40 dan nilai minimum 14 sebesar. Variabel Sistem Penghargaan yang terjadi rata-ratanya adalah sebesar 34.76 dengan standar deviasi 3,912, nilai maksimum sebesar 40 dan nilai minimum sebesar 17. Variabel Sistem Pengukuran Kinerja yang terjadi rata-ratanya adalah sebesar 33,15 dengan standar deviasi 4522, nilai maksimum sebesar 40 dan nilai minimum sebesar 15. Dan variabel Kinerja Manajrial yang terjadi rata-ratanya adalah sebesar 34,61 dengan standar deviasi 4,314 nilai maksimum sebesar 40 dan nilai minimum sebesar 14.

#### 4.2 Hasil Analisis Korelasi

##### **Korelasi Antara Variabel-variabel Bebas (Independent) Correlations Hasil analisis korelasi variabel TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal(X2), Sistem Penghargaan (X3), Sistem Pengukuran Kinerja (X4) dan Kinerja Manajerial (Y)**

1. Hubungan antara variabel TQM dengan Kinerja Manajerial adalah 0,847 hubungan variabel kuat, dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,005$  sehingga hubungan kedua variabel signifikan
2. Hubungan antara variabel Sistem Pengendalian Interna dengan Kinerja Manajerial adalah 0,834 hubungan variabel kuat, dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,005$  sehingga hubungan kedua variabel signifikan
3. Hubungan antara variabel Sistem Penghargaan dengan Kinerja Manajerial adalah 0,862 hubungan variabel kuat, dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,005$  sehingga hubungan kedua variabel signifikan
4. Hubungan antara variabel Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial adalah 0,899 hubungan variabel kuat, dengan nilai probabilitas  $0,062 > 0,005$  sehingga hubungan kedua variabel tidak signifikan

Variabel	Kinerja Manajerial	Tingkat Signifikan	Hasil
TQM (X1)	0,847	0,005	Kuat
Sistem Pengendalian Internal (X2)	0,834	0,005	Kuat
Sistem Penghargaan (X3)	0,862	0,005	Kuat
Sistem Pengukuran Kinerja (M)	0,899	0,062	Kuat

mengetahui pengaruh TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal (X2), Sistem Penghargaan (X3) dan Sistem Pengukuran Kinerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel moderasi. Adapun bentuk regresinya adalah :

$$Y = a + bX1 + bX2 + bX3 + bX4 + e$$

Berikut ini tabel hasil Regresi Berganda :

**Analisis Regresi Berganda TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal (X2), Sistem Penghargaan (X3) dan Sistem Pengukuran Kinerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(C111(constan)	,867	1,512		,573	,568
		,207	,093		2,213	,029
	Sistem.Pengendalian. Internal	,030	,094	,029	,318	,751
	Sistem.Penghargaan	,253	,096	,229	2,358	,009
	Sistem.Pengukuran.Kinerja	,480	,092	,504	5,235	,000

a. Dependent Variable: Kinerja.Manajerial

Sumber : Data Primer Diolah, 2021  
Berdasarkan tabel 4.19 diatas maka dapat dilihat persamaan regresinya yaitu:

$$Y = 0,867 + 0,207X1 + 0,030X2 + 0,253X3 + 0,480X4 + e$$

Interprestasi berdasarkan persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 0,867 artinya apabila TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem

Pengukuran Kinerja tidak ada atau bernilai nol (0) maka Kinerja Manajerial tetap sebesar 0,867.

2. Koefisien regresi positif (searah) sebesar 0,207 artinya apabila TQM ditingkatkan sebesar satu satuan bobot, dengan Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja diabaikan atau bernilai nol (0), maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,207 satuan bobot
3. Koefisien regresi positif (searah) sebesar 0,030 artinya

apabila Sistem Pengendalian Internal ditingkatkan sebesar satu satuan bobot, dengan asumsi TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja diabaikan atau bernilai nol (0), maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,030 satuan bobot

4. Koefisien regresi positif (searah) sebesar 0,253 artinya apabila Sistem Penghargaan ditingkatkan sebesar satu satuan bobot, dengan asumsi TQM, Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Pengukuran Kinerja diabaikan atau bernilai nol (0), maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,253 satuan bobot

5. Koefisien regresi positif (searah) sebesar 0,480 artinya apabila Sistem Pengukuran

Kinerja ditingkatkan sebesar satu satuan bobot, dengan asumsi TQM, Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Penghargaan diabaikan atau bernilai nol (0), maka akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,480 satuan bobot

#### 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

##### 1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)

##### Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji T) TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal (X2), Sistem Penghargaan (X3) dan Sistem Pengukuran Kinerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Faktor Independen	t- hitung	t- tabel	Signifikan
TQM (X1)	2,213	1,980	0,029
Sistem Pengendalian Internal (X2)	0,318	1,980	0,751
Sistem Penghargaan (X3)	2,638	1,980	0,009
Sistem Pengukuran Kinerja (X4)	5,235	1,980	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2021

##### 1. Pengaruh TQM (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Dari tabel 4.20 diatas terlihat t- hitung 2,213 dan t-tabel 1,980 dimana t- hitung lebih besar

dari t-tabel ( $2,439 > 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari dari alpha ( $0,029 < 0,05$ ) maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

##### 2. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Dari tabel 4.20 diatas terlihat t- hitung 0,318 dan t-tabel 1,980 dimana t- hitung lebih kecil dari t-tabel ( $0,318 < 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih besar dari dari alpha ( $0,751 > 0,05$ ) maka dapat diperoleh  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

##### 3. Pengaruh Sistem Pengukuran (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Dari tabel 4.20 diatas terlihat t- hitung 2,638 dan t-tabel 1,980 dimana t- hitung lebih besar dari t-tabel ( $2,638 > 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari dari alpha ( $0,009 < 0,05$ ) maka dapat diperoleh  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

##### 4. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Dari tabel 4.20 diatas terlihat t-hitung 5,235 dan t-tabel 1,980 dimana t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $5,235 < 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari dari alpha ( $0,000 > 0,05$ ) maka dapat diperoleh  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2. Pengujian Hipotesis Secara Bersama-Sama ( Uji-F)

Uji F dimaksud untuk menguji hipotesis dari penelitian yang menyatakan variabel TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal (X2), Sistem Penghargaan (X3) dan Sistem Pengukuran Kinerja (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y). Hasil pengujian hipotesis secara bersama-sama dapat dilihat pada tabel 4.21 sebagai berikut :

**Pengujian Hipotesis Secara Bersama-Sama (Uji F)**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1917,203	4	479,301	153,235	,000 <sup>b</sup>
	Residual	372,217	119	3,128		
	Total	2289,419	123			

a. Dependent Variable: Kinerja.Manajerial

b. Predictors: (Constant), Sistem.Pengukuran.Kinerja, TQM, Sistem.Penghargaan, Sistem.Pengendalian.Internal

Sumber :Data Primer Diolah, 2021

Dari tabel 4.21 di atas dapat dilihat pengujian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  ( $153,235 > 2,45$ ). Nilai F 3,128 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari 5%. Maka diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara bersama-sama antara TQM, sistem pengendalian internal, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja secara bersama-sama

berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

## 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis Determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel Independen terdiri dari TQM (X1), Sistem Pengendalian Internal (X2) dan Sistem Penghargaan (X3) terhadap Kinerja Manajerial (Y) dengan Sistem Pengukuran Kinerja (M).

Hasil Determinasi dapat dilihat pada tabel 4.22 sebagai berikut :

### Hasil Pengujian Determinasi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,915 <sup>a</sup>	,837	,832		1,769

a. Predictors: (Constant), Sistem.Pengukuran.Kinerja, TQM, Sistem.Penghargaan, Sistem.Pengendalian.Internal

Sumber :Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.22 diatas diperoleh *Adjusted R Square* sebesar 0,599 hal ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel TQM, sistem pengendalian internal, , sistem penghargaan dan pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial sebesar 0,832 atau 83,2% sedangkan sisanya sebesar 16,8% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model pada penelitian ini.

#### 4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun interprestasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok. Dimana terlihat bahwa t-hitung 2,439 dan t-tabel 1,980 dimana t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $2,439 > 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari dari alpha ( $0,029 < 0,05$ ), artinya bahwa semakin tinggi TQM maka kinerja manajerial akan makin meningkat.

##### 2. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial

Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor

Dinas PUPR Kabupaten Solok. Dimana terlihat bahwa terlihat t-hitung lebih kecil dari t-tabel ( $0,318 < 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih besar dari dari alpha ( $0,751 > 0,05$ ), artinya bahwa semakin tinggi sistem pengendalian internal maka kinerja manajerial akan makin meningkat. Menurut **(Subekti, 2019)** Sistem Pengendalian Internal adalah suatu sistem yang dibuat untuk ikut membantu pimpinan perusahaan dalam mengendalikan kelancaran jalannya kegiatan-kegiatan perusahaan.

##### 3. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok. Dimana terlihat bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel ( $2,638 > 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari dari alpha ( $0,009 < 0,05$ ), artinya bahwa semakin tinggi sistem penghargaan maka kinerja manajerial akan makin meningkat. Menurut **(Shield, 2020)** “*Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan

atau potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuasan kebutuhan tertentu.

#### **4. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok. Dimana terlihat bahwa  $t$ -hitung lebih besar dari  $t$ -tabel ( $5,235 < 1,980$ ) atau tingkat signifikan lebih kecil dari  $\alpha$  ( $0,000 > 0,05$ ), artinya bahwa semakin tinggi sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan makin meningkat. Menurut (Robbins, 2017) Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial maupun nonfinansial.

#### **5. Pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM, Sistem Pengendalian Internal, Sistem Penghargaan, Sistem Pengendalian Internal dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok. Dimana terlihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  karena nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$

( $153,235 > 2,45$ ). Nilai  $F$  3,128 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari 5%. Maka diperoleh  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti hal ini dilakukan secara bersama-sama antara TQM, sistem pengendalian internal, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan kajian, hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok
2. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok
5. Terdapat pengaruh TQM, Sistem Pengendalian Internal,

Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat, maka penulis mengemukakan beberapa saran kepada Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok sebagai berikut :

### 1. Bagi Perusahaan

Adapun saran bagi Perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok diharapkan dapat meningkatkan TQM dengan mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan serta melakukan pendekatan pada pelanggan serta menerapkan sistem manajemen kualitas pada kualitas informasi
- b. Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok diharapkan dapat meningkatkan sistem pengendalian internal perusahaan dengan mengatur secara jelas mengenai penggunaan formulir atau dokumen pengelolaan keuangan dan bertanggung jawab untuk menetapkan sistem pemenuhan peraturan perundang-undangan kantor dalam memberikan informasi.
- c. Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok

diharapkan dapat meningkatkan sistem penghargaan dengan memberikan gaji sesuai dengan tingkat golongan serta memberikan kenaikan pangkat bagi karyawan yang telah berhasil meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya sehingga hasil kerjanya baik

- d. Kantor Dinas PUPR Kabupaten Solok diharapkan dapat meningkatkan sistem pengukuran kinerja dengan melakukan pengukuran kinerja didalam kantor berdasarkan informasi yang akurat serta mengembangkan sistem pengukuran kinerja sesuai dengan prosedur yang ada didalam kantor.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk memperhatikan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial diluar variabel penelitian ini, selain itu juga disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat diperdalam dan dilengkapi dengan kuesioner terbuka, mengingat masih banyaknya keterbatasan dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Afrianoni. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep*

- dan Indikator*). Jakarta: Salemba Empat.
- Agustina. (2020). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Sebagai Variabel Moderating (Survey Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM ) Se Karesidenan Surakarta). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis, Vol 1 No 1*.
- Bangun. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Budi. (2018). *Ilmu Manajemen Industri*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Griffin. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irham. (2017). *Pengantar Manajemen Keuangan Teori dan Soal Jawab*. Jakarta: Alfabeta.
- Julyalahi. (2019). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada SKPD Kabupaten Bintan. *Jurnal Manajemen Dewantara, Vol 7 No 1*.
- Kusuma. (2017). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nurpadillah. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Sistem Reward, dan Sarana Prasarana melalui Kepuasan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Edukasi Ekobis, Vol 7 No 1*.
- Riyadi. (2018). *Total Quality Management In Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Robbins. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rumengan. (2017). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada PT.Telkom Witel Makassar). *Jurnal Manajemen, Vol 6 No 1*.
- Shield. (2020). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Sutanraja Hotel Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, Vol 5 No 1*.
- Subekti. (2019). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustakaraya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susiarty, A., Suparman, L., & Suryatni, M. (2019). the Effect of Workload and Work Environment on Job Stress and Its Impact on the Performance of Nurse Inpatient Rooms At Mataram City General Hospital. *Scientific Research Journal, VII(VI)*. <https://doi.org/10.31364/scirj/v7.i6.2019.p0619661>