

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP
KEEFEKTIFAN PENERAPAN TEKNIK *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) PADA
KANTOR POS PUSAT DI PEKAN BARU**

Oleh : YUSRIWARTI -- SRI WAHYUNI

*Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indragiri Tembilahan
Email: yusriwati9@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) Pada Kantor Pos Di Pekanbaru. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen terbagi 2 (dua) yaitu Sistem Pengukuran Kinerja (X_1), merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan. Variabel Sistem Penghargaan (X_2) merupakan pemberian kompensasi baik *financial* maupun non *financial* kepada para karyawan dan manajer. Sedangkan dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen (Y) yaitu *Teknik total quality management* (TQM) merupakan kualitas, kerja sama, produktivitas serta kepuasan pelanggan. Penelitian ini menggunakan data sekunder dan primer, dan yang menjadi sampel berjumlah 34 karyawan kantor Pos Pekanbaru beralamat Jl. Sudirman. Penelitian ini menggunakan penyebaran kuisioner. Dalam teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yaitu terbagi atas 3 (tiga) yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas, sebelum melakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu melakukan uji instrumen data yang terbagi atas 2 (dua) yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, setelah itu dilanjutkan uji hipotesis terbagi atas 4 (empat) yaitu regresi liner berganda, uji t (uji persial), uji f (uji simultan) dan uji koefisien determinasi. Hasil uji f (uji simultan) yaitu berada dibawah $0,000 < 0,05$. Yang artinya sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *total quality management* (TQM), sedangkan hasil uji t (uji persial) bahwa variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) memiliki t_{hitung} sebesar 3.669 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 yang artinya sistem pengukuran kinerja (X_1) secara persial berpengaruh secara signifikan terhadap *total quality management* TQM. sistem penghargaan (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 4.337 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 artinya bahwa sistem penghargaan (X_2) secara persial memiliki pengaruh signifikan terhadap *total quality management* TQM. Hal ini berarti 96,3% dari variabel *total quality management* (TQM) bisa dipengaruhi oleh variabel independen (sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan).

Kata kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan *Total Quality Management* (TQM).

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Kantor pos adalah fasilitas tidak bergerak untuk melayani penerimaan, pengumpulan, penyortiran, transmisi dan pengantaran surat dan paket pos. Kantor pos menjual benda-benda pos dan filateli, seperti prangko, kartu pos, amplop dan perlengkapan untuk membungkus paket. Di beberapa Negara kantor pos berfungsi sebagai tempat penerimaan aplikasi paspor, pengiriman wesel pos atau money order, penjualan asuransi, pemesanan barang serta layanan giro pos.

Dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Pekanbaru, dimana karyawan dituntut untuk melakukan tugasnya dengan baik, tetapi pada pelaksanaannya dilapangan para atasan tidak memberikan dukungan – dukungan secara positif. Seperti tidak memberikan motivasi, kurang mengerti akan keinginan bawahan serta kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan dan tidak ada pendekatan terhadap karyawan sehingga mengakibatkan kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Fenomena yang terjadi pada PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Pekanbaru, dimana terdapat karyawan dalam menyelesaikan tugas tidak tepat waktu sehingga kurangnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga terjadi penurunan pada tingkat kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya akan berfungsi sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan para manajer dalam mengambil suatu keputusan yang tepat demi kemajuan perusahaan umumnya, dimana pengukuran kinerja suatu perusahaan hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi sebenarnya segi non finansial atau non keuangan juga tidak kalah pentingnya sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan para manajer tersebut.

Sistem Pengukuran kinerja juga menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan

Yusriwati – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

non keuangan. Karyawan dapat menjadi keunggulan kompetitif utama perusahaan dalam hampir di semua bisnis. Dan pada kenyataannya, karyawan atau pekerja memang merupakan aspek penting bagi organisasi untuk menyusun dan mengimplemantasikan strategi. Karena itu, diperlukan penghargaan yang dapat menahan karyawan agar tetap berada di organisasi. Salah satu caranya agar karyawan meningkatkan kinerjanya yaitu dengan pemberian penghargaan. Karyawan yang mendapat penghargaan akan termotivasi agar lebih giat dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menguntungkan bagi perusahaan. Seseorang yang termotivasi akan mampu melakukan usaha dalam jangka waktu yang lama untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Terpenuhinya kompensasi dan pemberian motivasi yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja para karyawan.

Menurut Wijayanti, (2011: 18) penghargaan adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Wijayanti, (2011:15) penghargaan yang diterima oleh manager menengah dan berupa penghargaan finansial dan non finansial. Penghargaan finansial merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, pengembangan pribadi dan lain sebagainya. Apabila harapan para karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka para karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja. Motivasi perusahaan akan melakukan pembayaran (*pay*) lebih dari apa yang dibutuhkan untuk mempertahankan seseorang agar tidak meninggalkan perusahaan, tetapi lebih dari itu merupakan faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu system yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. *Total Quality Management* (TQM) diikuti sebagai pendekatan yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu sistem yang secara terus menerus dapat diperbaiki sehingga mampu mengantisipasi bermacam-macam perubahan yang terjadi. Dimana karakteristik *Total Quality Management* (TQM) terdiri atas focus pada pelanggan, beroperasi tinggi kualitas, kerjasama tim, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, menyempurnakan kualitas secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, memiliki suatu kesatuan, serta melibatkan dan memberdayakan karyawan.

Sukses tidaknya implementasi *Total Quality Management* (TQM) sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia (SDM) perusahaan untuk merealisasikannya. Kegagalan penerapan *Total Quality Management* (TQM) sering diakibatkan oleh kurangnya apresiasi sumber daya manusia dalam berbagai perubahan yang terjadi baik dalam pemahaman misi, tujuan dan sasaran organisasi.

Penelitian ini mereview dari penelitian Wijayanti, (2011) yang berjudul Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) sedangkan dalam penelitian ini mencoba melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada kantor Pos di Pekanbaru maka perbedaan penelitian ini dengan yang terdahulu terletak pada objek penelitian. Alasan memilih penelitian ini adalah karena semakin dilaksanakan sistem pengukuran kinerja maka dapat mempengaruhi keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) menjadi semakin baik dan upaya peningkatan sistem penghargaan yang dilakukan perusahaan jasa juga dapat mempengaruhi keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) perusahaan akan semakin membaik.

1.2 Perumusan Masalah

Dari permasalahan yang muncul tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru?
- Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru?
- Apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru?

Yusriwati – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru*

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

- a) Tujuan Penelitian
 - 1) Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos di Pekanbaru.
 - 2) Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru.
 - 3) Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru.
- b) Manfaat Penelitian
Menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan, serta bahan dalam penerapan ilmu metode penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang ilmu akuntansi manajemen, sehingga dapat mengetahui mengenai seberapa besar pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap Total Quality Management (TQM) anggaran pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru. diharapkan dapat menambah bahan literatur dan acuan penelitian pada bidang akuntansi keuangan

2. Telaah Pustaka

2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem Pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Menurut Rahman, (2007), menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara, (2005:23), kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Perkembangan kinerja organisasi sangat ditentukan efektif tidaknya kepemimpinan pimpinan dan manajer dalam pengelolaan kegiatan usaha, produktivitas kerja karyawan, serta partisipasi aktif setiap individu organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi. Pemberian penghargaan non materi dan materi yang tidak adil dan layak dapat merusak budaya organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja, penilaian tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Manalu, (2010:14), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

2.2 Pengertian Sistem Penghargaan

Pendapat Indriantoro, (2010:341) bahwa penghargaan adalah semua bentuk return baik finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penghargaan dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan lembur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. Maupun berbentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tugas serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Indriantoro, (2010:343), bahwa penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rachmawaty, (2009:34), bahwa sebelum melakukan sesuatu, ada umumnya akan melihat penghargaan atau hasil apa yang akan mereka peroleh. Hal ini juga berlaku bagi mereka yang bekerja pada suatu perusahaan. Menurut Anthony (2005:24), bahwa perusahaan akan melakukan pembayaran (*pay*) lebih dari apa yang dibutuhkan untuk mempertahankan seseorang agar tidak meninggalkan perusahaan, tetapi lebih dari itu merupakan faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan. Oleh karena itu, dalam konsep yang luas tentang motivasi, pembayaran yang dikeluarkan untuk seseorang harus dipertimbangkan dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan adalah

Yusriwati – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekan Baru*

pemberian kompensasi baik financial maupun non financial kepada para manajer ataupun karyawan untuk memotivasi agar kinerja karyawan lebih baik lagi.

2.3 Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Hashmi, (2004: 12), menyatakan bahwa, *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dan sebagainya), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi. Nasution, (2005:21), *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. *Total Quality Management* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik. Nasution (2005), perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan yaitu rute pasar dan rute kedua. Rute pasar yaitu perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi sedangkan rute kedua yaitu perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas.

Proses *Total Quality Management (TQM)* memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output). Tujuan utama total quality management adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus Natha, (2008), Menurut Gasperz (2001:13), Mendepinisikan TQM sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus-menerus (continous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sedangkan menurut Yuliana (2003:24), mendefinisikan TQM sebagai pendekatan yang menyeluruh untuk memperbaiki kualitas seluruh proses dan aktivitas organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat di simpulkan bahwa TQM merupakan salah satu tehnik manajemen yang dapat membantu suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sehingga suatu organisasi/perusahaan dapat memaksimalkan persaingan dengan mekukan perbaikan secara terus- menerus.

Konsep *Total Quality Management(TQM)*

Total Quality Management(TQM) merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari pada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi Nasution, (2005).

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur Nasution, (2005), yaitu sebagai berikut ini:

1. Strategi Nilai Pelanggan
Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.
2. Sistem Organisasional
Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.
3. Perbaikan Kualitas Berkelanjutan
Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu.

Dari beberapa konsep diatas tujuan konsep TQM adalah untuk meningkatkan kualitas atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sehingga suatu organisasi/perusahaan dapat memaksimalkan persaingan dengan mekukan perbaikan secara terus- menerus.

Prinsip-prinsip Utama Total Quality Management (TQM)

Berikut ini adalah tiga prinsip *Total Quality Management* menurut Andrianto, (2009:16), yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan
Mutu berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus di penuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli).
2. Perbaikan Proses
Konsep perbaikan terus menerus di bentuk berdasarkan pada premise suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan perbaikan keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat di produksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang di minimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.
3. Keterlibatan Total
Pendekatan ini mulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dipasar yang di masuki. Karyawan pada semua tingkatan di beri wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerja sama dalam struktur kerja baru yang luwes (fleksibel) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu mejadi mitra melalui kerja sama dengan para karyawan yang telah di beri wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Pada waktu yang sama keterlibatan pemimpin berkerja sama dengan karyawan yang telah di beri kuasa tersebut.

Total Quality Management (TQM) pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen Andrianto, (2009). Menurut Andrianto (2009), bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik.

Manfaat Total Quality Management (TQM)

Menurut Diana, (2009:36), perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management* akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Berikut ini manfaat *Total Quality Management* (TQM) antara lain :

- A. Rute pertama yaitu rute pasar
Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar.
- B. Rute kedua
Perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Dari beberapa manfaat *Total Quality Management* (TQM) manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan.

Faktor-faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM menurut Tjiptono dan Fandy (2010), antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior
Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnyadimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepadapihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
2. Team mania
Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak adadua hal yang harus diperhatikan. Pertama baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pengalaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya

Yusriwanti – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekan Baru*

supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan
Ada organisasi mengembangkan inisiatif tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya kedalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat kerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usahaini meliputi pemikiran tentang struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas
Ada organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada pendekatan satupun yang disarankan ketiga pakar tersebut yang cocok dan dapat digunakan dalam segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis
Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka maka masih dibutuhkan waktu untuk mendidik dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasapengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan. Tidak berjalannya sistem maka akan mengakibatkan tidak tercapainya harapan yang diinginkan.

2.4 Kerangka Pemikiran

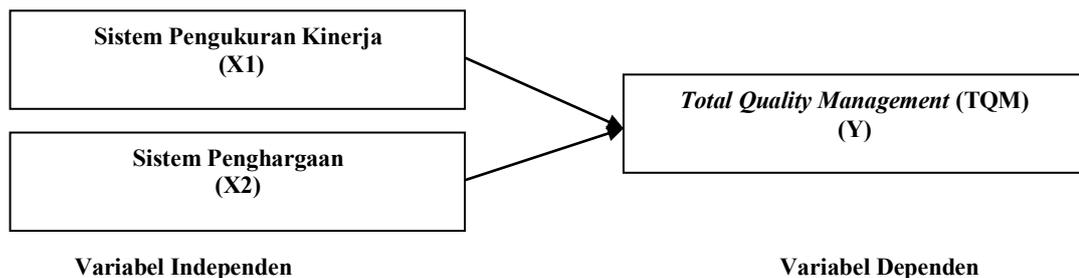
Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai. Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor – faktor tradisional yang ada dalam organisasi. Namun demikian sedikit sekali peneliti yang menguji alasan atau faktor penyebab keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM).

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan perusahaan untuk membangkitkan motivasi dari dalam personel agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, karyawan yang memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu selayaknya menerima reward dari manajemen. Hasil Wijayanti (2011:23) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian reward.

Hubungan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap penerapan teknik keefektifan *Total Quality Management* (TQM) suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya Wijayanti (2011:23).

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka model kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1 di bawah ini.

Gambar : 2.1
Kerangka Pemikiran



Yusriwanti – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

2.5. Hipotesa

- H1 = Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada kantor Pos di Pekanbaru
- H2 = Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada kantor Pos di Pekanbaru
- H3 = Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan secara simultan berpengaruh terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos di Pekanbaru.

3. Metode Penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

Menurut Nur Indriantoro dan Supomo, (2002:23), Berdasarkan karakteristik masalah pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal komparatif (*Causal comparative research*) merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang banyak menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasil penelitian.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini tempat penelitian adalah pada kantor Pos di Pekanbaru yang beralamat Jl. Jenderal Sudirman Pekanbaru Riau, penelitian ini dilakukan dari bulan Februari sampai dengan Maret 2017.

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian Ferdinand, (2006). Sedangkan menurut Sugiyono, (2006), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudianditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan/pegawai Kantor Pos di Pekanbaru berjumlah 34 orang.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono, (2006). Oleh karena jumlah sampel adalah Kantor Pos di Pekanbaru pada tahun 2017 sebanyak 34 orang, yang merupakan kurang dari 100 orang, maka sampel yang digunakan menggunakan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Sugiyono, (2006).

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Adapun prosedur pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan data sekunder dan data primer. Data sekunder berupa data-data yang dibutuhkan peneliti dalam melakukan penelitian misalnya, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan lain-lainnya. Sedangkan data primer dapat dilakukan dengan cara membagi kuesioner. Adapun kuesioner dalam penelitian ini menurut Imam Ghozali, (2005), Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut Imam Ghozali, (2005). Skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan.

3.5 Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Wijayanti, (2010:18) sistem pengukuran kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi atau perusahaan. Wijayanti (2011:18). Indikator sistem pengukuran kinerja adalah Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan.

2. Sistem Penghargaan (X2)

Pemberian kompensasi baik *financial* maupun non *financial* kepada para karyawan dan manajer untuk memotivasi agar kinerja karyawan lebih baik lagi. Semua bentuk *reward* baik *financial* maupun non *financial* baik yang diterima pegawai/karyawan atas dedikasi profesionalisme dan loyalitas yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi. Indikator sistem penghargaan adalah Pemberian kompensasi baik *financial* maupun non *financial* kepada para karyawan dan manajer.

3. Keefektifan Penerapan *Total Quality Management* (Y)

Perpanduan semua fungsi dari suatu perusahaan dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerja sama, produktivitas serta kepuasan pelanggan atau konsumen, Nara dan Yuniawati (2005). Indikatornya adalah kualitas, kerja sama, produktivitas serta kepuasan pelanggan

3.6 Teknik Analisis Data

Pengujian Hipotesis

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program SPSS *for windows* versi 20.00. Dilakukan uji teoritis dimana uji ini dilakukan untuk menguji kesesuaian teori dengan hasil regresi. Yang didasarkan pada koefisien regresi dengan masing-masing independen variabel. Pengujian hipotesis dibagi atas tiga yaitu :

Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan regresi linier dan berganda. Persamaan dalam regresi berganda merupakan cara yang tepat digunakan untuk menguji interaksi. Pengujian variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap *Total Quality Management* (TQM) digunakan model regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y	= Keefektifan Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM)
α	= koefisien konstanta
b	= koefisien regresi
X ₁	= Sistem Pengukuran Kinerja
X ₂	= Sistem Penghargaan
ε	= koefisien error (variabel pengganggu, diasumsikan nol)

Uji t (Uji Parsial)

Untuk melakukan pengujian variabel independen (gaya kepemimpinan dan ketidakpastian lingkungan secara parsial terhadap variabel dependen (partisipasi anggaran) maka pengujian yang dilakukan adalah uji t. Uji t digunakan untuk menguji signifikan koefisien regresi secara parsial atau pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

Uji f (Uji Simultan)

Analisis ini digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi linier berganda, dengan rumus sebagai berikut:

$$a. \text{ Menentukan rumus } F = \frac{R^2 / (K-1)}{(1-R^2) / (n-1)}$$

Keterangan:

F : F hitung

R²: Koefisien Determinan

k : Jumlah variabel independent

n : Jumlah sample

b. Kriteria Hipotesa

Ho : $\beta = 0$: Secara parsial tidak ada pengaruh yang berarti antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Ha : $\beta \neq 0$: Secara bersama-sama ada pengaruh yang berarti antara variabel independent terhadap variabel dependen.

c. Kriteria penerimaan hipotesis pada level of signifikan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$) dengan derajat kebebasan (d.f) = (k) dan (n-k-1)

d. Jika Fhitung > Ftabel maka Ho ditolak dan Ha diterima
Jika Fhitung < Ftabel maka Ho ditolak dan Ha ditolak.

3. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) berguna untuk mengukur seberapa besar peranan variabel independen (*Total Quality Management* TQM) secara bersama-sama menjelaskan perubahan yang terjadi pada variabel dependen (kinerja karyawan). Jika koefisien determinasi sama dengan nol (R²=0) berarti bahwa variabel independen tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap variabel dependennya. Sebaliknya, apabila koefisien

determinasi sama dengan satu ($R^2=1$), berarti variabel dependen 100% dipengaruhi oleh variabel independen. Oleh sebab itu, nilai koefisien determinasi antara 0 dan 1 Wihandaru (2011).

4. Hasil Penelitian

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini mengambil sampel Kantor Pos yang beralamat Jln. Jenderal Sudirman Pekanbaru Riau. Kantor pos sendiri berbadan usaha oleh yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. seorang kepala jawatan yang fungsinya operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih kepada pengadaan serta pelayanan kepada publik. Tahun terus berganti begitu juga dengan perubahan-perubahan status terjadi di badan usaha itu, mulai dari jawatan ptt (post, telegraph dan telephone) hingga terakhir menjadi perseroan terbatas dengan nama pt. post indonesia (persero). Dalam melaksanakan pelayanan pos di Indonesia, Pos Indonesia membagi wilayah negara Indonesia sebelas daerah atau divisi regional dalam pengoperasiannya. Pembagian divisi-divisi tersebut mencakup semua provinsi yang ada di Indonesia. Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut.

Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional. Pelayanan dalam skala internasional ini memungkinkan Pos Indonesia untuk melaksanakan salah satu tujuannya untuk bisa *go international*. Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia ini dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan badan-badan usaha di negara lain yang berskala internasional, seperti Western Union. Andil Pos Indonesia dalam melayani pelanggannya, baik di skala nasional ataupun internasional, tidak terbatas hanya dalam dunia perposan, tetapi juga dalam dunia keuangan. Fasilitas transfer uang melalui Pos Indonesia bisa dinikmati oleh para pelanggannya. Fasilitas pembayaran tagihan listrik, air, dan telepon pun bisa dinikmati di kantor-kantor Pos Indonesia. Berbagai kemudahan yang ditawarkan dalam pelayanan Pos Indonesia terhadap pelanggannya merupakan suatu strategi yang diambil oleh Pos Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan jumlah skor masing-masing variabel. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Berdasarkan hasil uji validitas seluruh pertanyaan variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap item pernyataan dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari 0.339 sehingga dapat disimpulkan bahwa item pernyataan yang digunakan adalah valid dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan kuesioner yaitu sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian *cronbach alpha* digunakan untuk menguji tingkat kehandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Reliabilitas merupakan suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik Arikunto, (2002). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60. Pernyataan dinyatakan *reliable* jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari angka tabel r sebesar 0.339 hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel, artinya seluruh kuesioner yang digunakan andal untuk menjadi instrument penelitian.

Salah satu asumsi dalam pengujian parametrik adalah bahwa observasi harus memiliki distribusi data normal. Uji normalitas sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Nugroho (2005:18) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian adalah data yang terdistribusi normal. Asumsi bahwa suatu model regresi mengikuti distribusi yang mendekati normal adalah penting. Walaupun telah bebas uji asumsi klasik yang lainnya, data yang tidak mengikuti distribusi normal akan menyesatkan penarikan kesimpulan hasil penelitian. Hasil uji normalitas untuk variabel sistem pengukuran kinerja menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,169 dan koefisien Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,015 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ artinya untuk variabel sistem pengukuran kinerja berdistribusi normal. Dari hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* variabel sistem penghargaan adalah 0,220 dan koefisien Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,100 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ artinya untuk variabel sistem penghargaan berdistribusi normal. Sedangkan variabel *Total Equity Managemet* nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,196 dan koefisien Asymp. Sig. (2-tailed) = 0.102 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ artinya, gaya kepemimpinan dan partisipasi anggaran berdistribusi normal.

Penyimpangan model asumsi klasik ini adanya multikolinearitas dalam model regresi yang dihasilkan. Model regresi dikatakan bebas multikolinearitas, jika memiliki *variance inflation factor* (VIF) disekitar angka 1, dan mempunyai toleran mendekati 1. Hasil menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu: sistem pengukuran kinerja bernilai sebesar 1,029 dan sistem penghargaan bernilai sebesar 1,029 memiliki

Yusriwanti – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

angka *variance inflaciton factor* (VIF) dibawah angka 10. Dengan demikian disimpulkan persamaan regresi yang dapat dipakai sebagai model analisis tidak terdapat persoalan multilinearitas.

Uji Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual, dan dari suatu pengamatan lain. Dilakukan uji teoritis dimana uji ini dilakukan untuk menguji kesesuaian teori dengan hasil regresi berganda. Yang didasarkan pada koefisien regresi dengan masing-masing independen variabel. Jika varian dari residualnya tetap maka tidak ada heterokedastisitas (homokedastisitas). Deteksi dapat dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu yang tergambar pada *scatterplot*.

Hasil pengujian heterokedastisitas pada penelitian ini menggunakan software SPSS dengan cara mengamati pola yang terdapat pada *scatter plot*, yang hasilnya titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai.

Uji Regresi berganda

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen, dalam penelitian ini apakah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap *total equity managemet* pada Kantor Pos Pekanbaru dengan menggunakan SPSS 22.00 maka data dapat diolah untuk dapat menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
						B	Std. Error
(Constant)	1.093	.411		.227	.001	1.744	.930
Sistem Pengukuran Kinerja	.136	.195	.637	3.699	.000	1.261	.533
Sistem Penghargaan	.835	.192	.848	4.337	.000	.442	1.227

a. Dependent Variable: Total Equity Managemet
Sumber : Data Olahan SPSS Versi 22.00

Dari tabel 4.1 uji regresi berganda diatas maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 1.093 + 0.136X_1 + 0.835X_2 + \epsilon$$

Hasil Uji t

Untuk melakukan pengujian variabel independen (sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh) secara parsial terhadap variabel dependen (keefektifan penerapan teknik *total equity managemet*) maka pengujian yang dilakukan adalah uji t. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

1. Variabel sistem pengukuran kinerja memiliki t_{hitung} sebesar 3.669 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan penerapan teknik *total equity managemet*.
2. Variabel sistem penghargaan memiliki t_{hitung} sebesar 4.337 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan sistem penghargaan (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *total equity managemet*.

Yusriwati – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

Hasil Uji F

Tabel 4.2
Tabel uji Hipotesis secara simultan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.863	2	26.931	42.462	.000 ^b
	Residual	19.196	31	.619		
	Total	55.059	33			

a. Dependent Variable: Total Equity Managemet

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

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 22.00

Dari tabel 4.2 maka dapat diketahui hasil uji Anova (*analysis of varians*) atau uji F, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 42.462 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,275 dengan df pembilang= 2, df penyebut = 33 dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf yang ditentukan $\alpha = 0,05$ nilai mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keefektifan penerapan teknik *total equity managemet* sehingga H_3 di terima.

Koefesien Determinasi

Tabel 4.3
Hasil uji Koefisien determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.982 ^a	.965	.963	.78691

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

Sumber : Data Olahan SPSS Versi 22.00

Pada tabel diatas menunjukan bahwa, nilai adjuster (RSquare) sebesar 0.963 atau 96.3%. Hal ini berarti, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dipengaruhi oleh keefektifan penerapan teknik *total equity managemet* sebesar 96.3% dan sisanya 3.7% dipengaruhi dengan faktor lain selain dari *total equity managemet*.

4.2 Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Equity Managemet* (TQM)

Berdasarkan hasil uji persial variabel sistem pengukuran kinerja (X_1) memiliki t_{hitung} sebesar 3.669 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap *total equity managemet* hal ini dikarenakan semakin baik atau meningkatnya sistem pengukuran kinerja maka memberikan kebaikkkan terhadap efektifan penerapan teknik *total quality managemen* dan jika keefektifan penerapan teknik *total equity managemet* semakin baik maka akan memberikan kepuasan konsumen atau pelanggan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Wijayanti, (2011) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap efektifan penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM). Hasil penelitian secara parsial

Yusriwanti – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap efektifitas penerapan teknik *total quality management*.

Dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Mardiyah dan Listianingsih (2005) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward (Sistem Penghargaan) dan Sistem Profet Center Terhadap hubungan Antara *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hal ini dikarenakan dengan penelitian organisasi yang mempraktikkan sistem pengukuran kinerja belum tentu menghasilkan keefektifitas penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)* yang baik dan kualitas dalam sistem pengukuran kinerja yang kurang baik akan mengakibatkan sulitnya untuk menerapkan keefektifitas penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)*.

4.2.2. Pengaruh Sistem penghargaan Terhadap keefektifitas penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)*

Berdasarkan uji parsial variabel sistem penghargaan (X_2) memiliki t_{hitung} sebesar 4.337 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan sistem penghargaan (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *total equity management*. Hal ini dikarenakan semakin tinggi pengaruh sistem penghargaan maka akan semakin besar pula pengaruh positif keefektifitas penerapan teknik *total equity management* dan semakin baik sistem penghargaan maka akan lebih berorientasi kepada pemberdayaan karyawan dalam keefektifitas penerapan teknik *total equity management*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Azmi, (2014) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap *Total Quality Management (Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi DI Pekanbaru)*. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap *total quality management*.

Dari hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Eko Pujianto (2013), Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap *Total Quality Management Dan Kinerja Manajerial Pada Mic Transformer Surabaya*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan secara parsial tidak berpengaruh terhadap *total quality management* hal ini dikarenakan bahwa sistem penghargaan yang jika tidak efektif dan efisien maka akan sulit dalam meningkatkan keefektifitas penerapan teknik *total quality management* pada perusahaan tersebut.

4.2.3. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Secara Simultan Terhadap Keefektifitas Penerapan Teknik *Total Equity Management (TQM)*

Dari hasil uji regresi berganda nilai $Y = 1.093 + 0.136X_1 + 0.835X_2 + \varepsilon$ dan uji Anova (*analysis of variants*) atau uji F, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} sebesar 42.462 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,275 dengan df pembilang = 2, df penyebut = 33 dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf yang ditentukan $\alpha = 0,05$ nilai mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keefektifitas penerapan teknik *total equity management* sehingga H_3 di terima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Noviyanti, (2010) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial Pada Pt. Noer Transport Tama Wisata*. Hal ini dikarenakan semakin sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan pada suatu perusahaan menjadi membaik akan mengetahui kegunaan karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan keefektifitas penerapan teknik *total equity management*. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja dan memberikan penghargaan pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai dalam keefektifitas penerapan teknik *total equity management* pada perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Mardiyah dan Listianingsih (2005) yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward (Sistem Penghargaan) dan Sistem Profet Center Terhadap hubungan Antara *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia Yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap *Total Quality Management (TQM)* hal ini dikarenakan keefektifitas penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)* yang dilakukan pegawai masih kurang baik di sebabkan karena sistem pengukuran kinerja yang belum berjalan dengan efektif dan sistem penghargaan yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka keefektifitas penerapan teknik *Total Quality Management (TQM)* tidak dapat berjalan dengan baik.

Yusriwati – Sri Wahyuni, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifitas Penerapan Teknik *Total Quality Management (TQM)* pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* (TQM) Pada Kantor Pos Di Pekanbaru maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji t untuk variabel sistem pengukuran kinerja memiliki t_{hitung} sebesar 3.669 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan penerapan teknik *total equity management*, hal ini dikarenakan semakin baik atau meningkatnya sistem pengukuran kinerja maka memberikan kebaikan terhadap efektifitas penerapan teknik *total quality management* dan jika keefektifan penerapan teknik *total equity management* semakin baik maka akan memberikan kepuasan konsumen atau pelanggan.
2. Berdasarkan hasil uji t untuk variabel sistem penghargaan memiliki t_{hitung} sebesar 4.337 sedangkan t_{tabel} sebesar 2.039 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikansi sebesar 0,000 yang artinya lebih kecil dari taraf nyata signifikansi sebesar 0.05. Maka H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan sistem penghargaan (X_2) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap *total equity management*. Hal ini dikarenakan semakin tinggi pengaruh sistem penghargaan maka akan semakin besar pula pengaruh positif keefektifan penerapan teknik *total equity management* dan semakin baik sistem penghargaan maka akan lebih berorientasi kepada pemberdayaan karyawan dalam keefektifan penerapan teknik *total equity management*.
3. Berdasar hasil uji simultan atau uji f menunjukkan bahwa tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf yang ditentukan $\alpha = 0,05$ nilai mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keefektifan penerapan teknik *total equity management* sehingga H_3 di terima.
4. Berdasarkan hasil koefisien determinasi bahwa koefisien determinasi (*adjusted RSquare*) sebesar 0,963 atau sebesar 96,3%. Hal ini berarti, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dipengaruhi oleh keefektifan penerapan teknik *total equity management* sebesar 96,3% dan sisanya 3,7% dipengaruhi dengan faktor lain selain dari *total equity management*.

5.2. Saran

1. Bagi PT Pos Indonesia (Persero) diharapkan lebih meningkatkan dan mempertahankan keefektifan penerapan teknik *total equity management* (TQM) dengan terus menerus mengembangkan standar prosedur kerja dan menciptakan inovasi-inovasi yang sesuai dengan perkembangan kondisi perusahaan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.
2. Diharapkan keefektifan penerapan teknik *total equity management* (TQM) dalam meningkatkan sistem masih perlu diteliti kembali dengan mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor yang lain dan objek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, 2000. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating pada PT. Kurnia Sari*. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta
- Andrianto.2009. *Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Azmi, 2014. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Total Quality Management (Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi DI Pekanbaru)*. Faculty of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia
- Anthony, 2005. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Yusriwati – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekanbaru*

- Diana, 2009. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Jurnal SNA III, hal 227 – 246. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Effendi, 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Wilayah II – Jember)*. SNA VIII Solo, 24 – 16 September 2005.
- Eko Pujiyanto, 2013. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Reward Terhadap Total Quality Management Dan Kinerja Manajerial Pada Mic Transformer Surabaya*. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Etabwordpress, 2011. *Aplikasi Analisis Program SPSS*. Edisi I, Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Gasperz, 2001, *Total Quality Manajemen*, Gramedia Puastaka Umum, Jakarta,
- Halim dan Tjahjono, 2000. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia)*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol 4. No. 1. Hal 28 – 43
- Hashmi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Indriantoro. 2001. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPEE. Yogyakarta.
- Imam Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi II, Universitas Diponegoro. Yogyakarta.
- Makruf. 2007. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Hubungan Total Quality Management (TQM) Dengan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. NTI Cabang Jember)*. Jurnal Akuntansi, : Simposium Nasional Akuntansi II
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Manalu, 2010. *Pengaruh Tqm, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado*. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Marbun, 2003. *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
- Mardiyah dan Listialingsih, 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dan Kinerja Manajerial*. SNA VIII. Solo
- Mulyadi, Johny Setyawan. 2010. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi II. Jakarta : Salemba Empat.
- Mode, 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Manajerial*. Jurnal Ekonomi, Volume. 03 No.01
- Nara dan Yuniawati 2005. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management (TQM) dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Telkom Divre V Surabaya*. Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Nasution, M. Nur, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia,
- Natha. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Yusriwati – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekan Baru*

- Nurfitriana, 2005. *Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Manajerial*. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Nur Indriantoro dan Supomo, 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Noviyanti. 2010. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial Pada PT. Noer Transport Tama Wisata*. Jurnal Akuntansi. Jawa Timur
- Pramono. 2011. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Total Quality Management (Studi Kasus Pada PT. Vastex Prima Industries)*. Jurnal Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha. Bandung
- Rahman, Syaiful. 2007. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial*. Jurnal Makassar : Simposium Nasional Akuntansi X
- Rachmawaty, Ayurizky. 2009. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Manajerial*. Skripsi. Universitas Jember
- Santoso, Singgih. 2007. *SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono, 2006, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, PT. Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sulistyo, Joko. 2010. *6 Hari Jago SPSS 17*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Cakrawala.
- Suranta, 2013. *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Go Publik Di Bursa Efek Jakarta*. Jurnal Akuntansi Vol. 01 No. 01 Juni 2013. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- Tjiptono, 2010. Fandi dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Wijayanti, 2011. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Total Quality Management (TQM)*. Volume. 90 No. 2
- Wihandaru, 2011. *SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Yuliana. 2003. *Pengaruh Tqm (Total Quality Management), Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Garam (Persero)*. Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
- Yusriwati – Sri Wahyuni, *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (TQM) pada Kantor Pos Pusat di Pekan Baru*