

## Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Unit Kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Muhammad Raihan Amrullah

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Al-Azhar Indonesia

Jl Sisingamangaraja, Selong, Kebayoran Baru, Jakarta, 12110

Korespondensi penulis: [amrullahraihan@gmail.com](mailto:amrullahraihan@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to determine the effect of total quality management, reward system, performance measurement system and organizational commitment on managerial performance at the Bank Rakyat Indonesia Ltd. Head Office. The method used in this research is a purposive sampling method, which is to find out or explain the influence of one variable on another variable. The variables studied were total quality management (X1), reward system (X2), performance measurement system (X3), organizational commitment (X4) and managerial performance (Y). The data used in this study is primary data with divisions at the BRI head office as the samples and data collection techniques are carried out by distributing questionnaires. The data processing and analysis techniques used to test the hypothesis are descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The research contribution of this study is the existence of new independent variables used as well as objects, populations and samples that are different from previous studies with the context of the same title. It is hoped that further research can add other variables other than the current variable which may have more influence on managerial performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, reward system, performance measurement system, organizational commitment*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling yaitu untuk mengetahui atau menjelaskan pengaruh antarvariabel satu terhadap variabel lain. Variabel yang diteliti adalah Total quality management (X1), sistem penghargaan (X2), sistem pengukuran kinerja (X3), komitmen organisasi (X4) dan kinerja manajerial (Y). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan unit-unit kerja di kantor pusat BRI sebagai sampel dan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Metode teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Kontribusi penelitian dari penelitian ini adalah adanya variabel independen baru yang digunakan serta objek, populasi dan sampel yang berbedadari pada penelitian sebelumnya dengan konteks judul yang sama. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain selain variabel saat ini yang mungkin dapat berpengaruh lebih banyak lagi terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** Total Quality Management, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi

### PENDAHULUAN

Memasuki era new normal sejak tahun 2020 hingga sekarang memberi dampak serta pengaruh dalam jangkauan global terutama terhadap perusahaan-perusahaan di Indonesia. Salah satu perusahaan perbankan besar di Indonesia yaitu Bank BRI atau PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk tidak lepas dari pengaruh new normal tersebut. Pada tahun 2021 Bank BRI berhasil mencapai kinerja yang positif, kinerja positif tersebut tercatat hingga akhir kuartal II tahun 2021. Menurut Trioksa Siahaan Senior Faculty Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), kinerja positif dan konsisten yang dibukukan BRI akan terus berlanjut hingga

*Received: Agustus 30, 2023; Accepted: September 30, 2023; Published: Oktober 30, 2023*

\* Muhammad Raihan Amrullah, [amrullahraihan@gmail.com](mailto:amrullahraihan@gmail.com)

akhir tahun 2021. Menurut Direktur Utama Bank BRI yaitu Sunarso, mengatakan Bank BRI memiliki dua strategi besar yang mengantarkan BRI mencatat kinerja yang luar biasa hingga kuartal III 2021, yaitu menyelamatkan UMKM melalui berbagai program restrukturisasi dan mengikuti stimulus yang digulirkan pemerintah selama pandemi covid-19, atau disebut juga sebagai strategi *business follow the stimulus* (bisnis mengikuti stimulus)

Dari cerminan pencapaian BRI tersebut, salah satu hal yang sangat berpengaruh dalam kondisi perusahaan dalam merespon perubahan yang dialami perusahaan adalah bagaimana kinerja manajerial dari perusahaannya. Kinerja manajerial yang telah dilaksanakan BRI dilaksanakan dengan baik sehingga visi BRI tersebut tetap terwujud walau dalam kondisi pandemi. Kinerja manajerial adalah takaran ukuran manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator (Mahoney et.al, 1963). Indikator-indikator tersebut meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, staffing, negosiasi dan representasi. Sehingga bisa disimpulkan bahwasanya kinerja manajerial merupakan sebuah output dari input selama periode perusahaan tersebut berjalan.

Kinerja manajerial juga merupakan sebuah hal yang kompleks yang dimana kinerja manajerial bisa berubah tergantung dari pemegang tanggung jawab tersebut, dengan kata lain untuk mewujudkan kinerja manajerial yang baik, harus terdapat unsur-unsur atau variabel pendukungnya. Salah satunya merupakan adanya penerapan Total Quality Management (TQM).

Total Quality Management atau manajemen mutu terpadu merupakan lingkungan organisasional yang dimana semua fungsi bekerja sama untuk membangun mutu ke dalam produk atau jasa perusahaan. BRI juga menerapkan TQM, contoh dari penerapan adanya TQM pada BRI ini seperti adanya rutinitas melakukan briefing pagi pada setiap unit kerja untuk mengevaluasi kegiatan sehari sebelumnya dan memberi arahan serta saran untuk kegiatan yang akan dilakukan pada hari tersebut. Kemudian adanya restrukturisasi organisasi BRI dalam perwujudan ekspansi kinerja BRI dan upaya untuk membuat nama BRI menjadi lebih baik. Implementasi dari penerapan TQM harus disertai dengan adanya diterapkannya komplement-komplemen dari sistem akuntansi manajemen.

Dengan adanya penerapan sistem penghargaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga di BRI menerapkan sistem penghargaan, dimana para karyawan dan pekerja dari berbagai tingkatan mendapatkan apresiasi dari perusahaan baik dalam bentuk material maupun non material. Tentunya karena adanya kompensasi yang diberikan dari perusahaan membuat para pekerja di BRI terdorong untuk memberikan kinerjanya secara maksimal.

Komplemen berikutnya adalah sistem pengukuran kinerja. BRI dalam setiap unit kerjanya jugamenerapkan sistem pengukuran kinerja. Pada salah satu unit kerja menggunakan sistem pengukuran kinerja bernama evaluasi kinerja objektif dimana halini dilakukan setiap setahun sekali untuk melakukanevaluasi serta melihat pencapaian pada tahun berjalan.

Selain sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, kinerja manajerial juga akan semakin meningkat apabila individu-individu yang ada dalam perusahaan memiliki komitmen organisasi yang kuat.

Di kebanyakan perusahaan terutama BRI memastikan para karyawan dan pekerjanya memilikikomitmen organisasi walaupun sebenarnya komitmen organisasi itu datangnya dari individutersendiri. Tak menutupi kemungkinan bahwa setiap unit kerja di BRI bahkan di luar kantor pusat seperti kantor wilayah mendapatkan kompensasi yang sama, karena BRI menerapkan sistem one culture.

Dalam penelitian berjudul “Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial” yang dilakukan oleh Rosfariana Marbun (2017) dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM, sistem pengukuran kinerja, sistempenghargaan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan hasil dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial” yang dilakukan oleh Dika Ayu Wulandari (2016) dapat disimpulkan bahwa TQM, Sistem penghargaan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan data-data di atas yang dikaji dimulai dari adanya laporan kinerja yang baik pada BRI sekaligus adanya penelitian-penelitian dengan beberapa variabel yang sama namun dengan hasil penelitian yang berbeda, maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.”

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Tujuan utama TQM sendiri adalah untuk terus meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu dengan meningkatkan kinerja. Dalam hal ini, TQM diharapkan dapat memberikan peningkatan mutu terhadap kinerja eksekutif. Adanya TQM, sebuah sistem dapat terus ditingkatkan dan

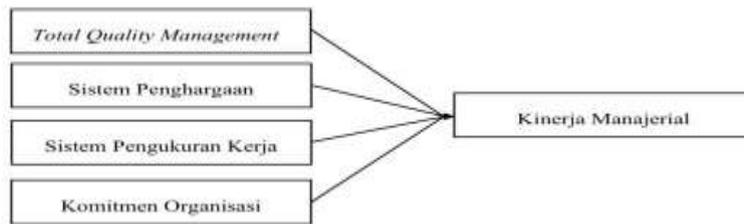
senantiasa memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial perusahaan yang menerapkannya. Selain itu, kinerja yang optimal dapat mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi ekonomi. Dengan tujuan TQM yang tercapai dan terus meningkatkan kualitas, perusahaan dapat mencegah banyak kekurangan dan menghilangkan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan. Secara parsial Total Quality Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Sistem penghargaan (reward) penting diterapkan di perusahaan agar memotivasi para karyawannya karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi produktivitas dan tekanan para karyawan untuk tetap berada di 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 (Narsa dan Yuniawati, dalam Widya Choirun Nisa dan Sapari, 2017). Secara parsial sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari seperangkat pengukuran dapat mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan. Pengukuran kinerja juga dapat memberikan informasi untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan finansial atau non finansial perusahaan. Manajer memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja mereka ketika mereka menerima taraf ukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang mereka butuhkan untuk memberikan umpan balik atau perbaikan. Secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Selain implementasi dari Total Quality Management, kinerja manajerial juga meningkat ketika para manajer atau karyawan mempunyai komitmen organisasi yang kuat (Aristiani, 2017). Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha lebih optimal untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan hal tersebut, penerapan total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.



*Gambar 1 Kerangka Berpikir*

## **Total Quality Management**

Manajemen mutu yang komprehensif menurut Salman's Klefsjo (2016: 216) adalah upaya terpadu untuk meningkatkan kualitas di semua level organisasi. Upaya terpadu dan berkelanjutan yang dimaksud adalah untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan dari seluruh organisasi serta komitmen manajemen merupakan fondasi yang penting bagi keberhasilan.

Nasution dalam Juharni (2017) mengatakan bahwa Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan. Kontrol kualitas yang komprehensif hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik. Perusahaan yang menerapkan teknologi TQM pada akhirnya akan memperoleh beberapa keuntungan besar yang akan meningkatkan keuntungan dan daya saing perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Juharni (2017) menyatakan bahwa dalam penerapan TQM ada sepuluh unsur utama yang dikembangkannya oleh Goestch dan Davis yaitu, Fokus kepada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerja sama Tim (Teamwork), Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, dan Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Dalam Ramadhany (2017) mengutip ISO 9001:2015 tentang bagaimana menetapkan suatu standar untuk sistem manajemen mutu atau kualitas, yaitu terdapat 5 hal kunci keberhasilan perbaikan kinerja berbasis kualitas yang dipergunakan untuk memimpin organisasi ke arah perbaikan kinerja, yaitu Fokus Pada Konsumen, Kepemimpinan, Keterlibatan Semua Orang, Pendekatan Proses, dan Pendekatan Sistem pada Manajemen

## **Sistem Informasi Akuntansi Manajemen**

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi untuk menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif dan pekerja. Akuntansi yang memberikan informasi kepada manajemen untuk membantu pengelolaan suatu perusahaan dan pengambilan keputusan ekonomi disebut akuntansi manajemen (Kholmi, 2019).

## **Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan atau Reward System merupakan suatu sistem dimana perusahaan memberikan kompensasi terhadap kinerja anggota perusahaan dalam perusahaan atas kerjanya yang didedikasikan kepada perusahaan (Wibowo dalam Kusuma, 2016).

Sistem penghargaan ini dirancang untuk tujuan atau kepentingan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, sistem penghargaan dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja, semangat, dan kepuasan karyawan.

Adapun tipe-tipe penghargaan yaitu, Finansial/material, Sosial, dan Psikis.

## **Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi (Islami, dkk., 2017).

Mengutip Simamora dalam Nimrod (2021) tidak semua sistem penilaian kinerja akan bebas dari tantangan-tantangan legal. Walau demikian, sistem penilaian kinerja memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah,. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan, Pengharapan kinerja, Fokus padaperilaku yang terobsesi, Sensitivitas, Standarisasi, Sokongan manajemen atau karyawan, Keandalan dan validitas, Penilaian yang berbobot, Komunikasi terbuka dan Kemampooterimaan (*acceptability*)

Mengutip Bernardin dalam Asyraf Ali Putra (2015) terdapat 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu *Quality, Quantity, Timeliness, Cost-effectiveness, Need for supervision*, dan Interpersonal

## **Komitmen Organisasi**

Menurut Luthan dalam Sri Mulyani (2017) Komitmen organisasi diartikan sebagai keinginan individu untuk mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan individu dan melakukan sesuatu yang bisa mendukung dan meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama.

Mengutip Meyer dan Allen dalam RM Yusuf (2018), Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment.

## **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai salah satu elemen terpenting dari suatu perusahaan karena kinerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara umum.

Menurut Mahoney dalam Sonia (2017) kinerja personal meliputi delapan dimensi, yaitu Perencanaan, Investigasi, Evaluasi, Pengkoordinasi, Pengawasan (supervisi), dan Pengaturan staf (staffing).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 58 responden yang diambil dari populasi yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan beberapa unit kerja yang dipilih sebanyak 138 responden. Penelitian ini menggunakan teknik sampling *non- probability sampling* dengan memilih teknik *purposive sampling* dengan kriteria penelitian, yaitu Bekerja di Kantor Pusat Bank BRI, Masa kerja jabatan minimal 1 tahun, Karyawan dengan jabatan setingkat dengan manajer/kepala divisi, Karyawan dengan jabatan setingkat dengan asisten manajer, Karyawan dengan jabatan setingkat dengan team leader, dan Karyawan dengan jabatan setingkat dengan staff, team member

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data, kuesioner tersebut berisi alat berupa skala. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode skala Likert untuk mengukur skala *Total Quality Management*, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

Model skala Likert yang digunakan terdapat empat alternatif jawaban yaitu, sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS), dan sangat tidak sesuai (STS).

Teknik analisis data pada penelitian ini diolah menggunakan perhitungan statistik dengan IBM SPSS 25 dengan menganalisis uji normalitas, linieritas dan uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis hasil penelitian dilakukan melalui uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa:

*Total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada a 10%.

Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada a 10%. Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Tabel 1 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		
<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error Beta</i>
<i>(Constant)</i>	8.152	2.846
<i>TQM</i>	.114	.054
<i>S</i>	.256	.133
<i>SPK_Total</i>	.358	.181
<i>KO_Total</i>	-.318	.281

Dependent Variable: KM

Dari tabel di atas, maka bisa dibuat persamaan regresi variabel total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 8,152 + 0,114 X1 + 0,256 X2 + 0,358 X3 - 0,318X4$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka bisa diinterpretasikan sebagai berikut :

Konstanta sebesar 8,152 artinya jika total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi nilainya adalah 0, maka kinerja manajerial (Y) nilainya positif yaitu sebesar 8,152.

Koefisien regresi total quality management (X1) sebesar 0,114, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan total quality management mengalami peningkatan 1%, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,114.

Koefisien regresi sistem penghargaan (X2) sebesar 0,256, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan

sistem penghargaan mengalami peningkatan 1%, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,256.

Koefisien regresi sistem pengukuran kinerja (X3) sebesar 0,358, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan sistem pengukuran kinerja mengalami peningkatan 1%, maka akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,358.

Koefisien regresi sistem komitmen organisasi (X4) sebesar - 0,318, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan komitmen organisasi mengalami peningkatan 1%, maka akan menurunkan kinerja manajerial sebesar 0,318.

Tabel 2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

<i>ANOVA<sup>a</sup></i>				
<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
107.623	4	26.906	8.650	.000 <sup>b</sup>
164.860	53	3.111		
272.483	57			

Dependent Variable: KM\_total

Predictors: (Constant), KO\_total, SPK\_total, SP\_total, TQM\_total

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai F hitung menunjukkan nilai Sig 0.000 < 0.05 dan juga nilai F hitung lebih besar dari F tabel yaitu 8,650 > 2,78, sehingga secara bersamaan hubungan TQM (X1), Sistem Penghargaan (X2), 80 Sistem Pengukuran Kinerja (X3), dan Komitmen Organisasi (X4) terhadap Kinerja Manajerial memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen kinerja manajerial.

Table 3 Uji Koefisien Determinasi

Model	R	Model Summary		
		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.206 <sup>a</sup>	.042	.036	5,747

Predictors: (Constant), KO\_total, SPK\_total, SP\_total, TQM\_total  
Dependent Variable: KM\_total

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya adjusted R square sebesar 0,349. Hal ini berarti pengaruh total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial adalah 34,9%, sedangkan sisanya (100% - 34,9% = 65,1%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Kemampuan dari variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen adalah sedang.

## Pembahasan

Berdasarkan seluruh hasil penelitian yang dilakukan tentang pengaruh total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**

Hipotesis pertama yang dilakukan secara simultan pada penelitian ini adalah H1: total quality management secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikan pada total quality management dari 0,10 yaitu 0,040 < 0,10 dan juga nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 2,109 > 1,674. Maka dapat disimpulkan H1 diterima. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan diterima karena terbukti bahwa total quality management secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widya

Choirun Nisa dan Sapari (2017) memberikan hasil bahwa Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis atas jawaban responden skor TQM yang paling baik di BRI Research Institute terletak pada indikator focus pada pelanggan. Hal ini menjadi indikator utama yang menyebabkan tinggi kinerja manajerial karena penerapan TQM pada perusahaan.

Selain itu, terdapat indikator lain yang memiliki skoryang tinggi yaitu teamwork. Hal ini menjadi peranyang penting dalam meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kepuasan pelanggan pada perusahaan. Khusus TQM yang diterapkan di BRI dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan, serta dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja manajerial perusahaan.

### **Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**

Hipotesis kedua yang dilakukan secara simultan pada penelitian ini adalah H<sub>2</sub>: sistem penghargaan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikan pada sistem penghargaan dari 0,10 yaitu  $0,060 < 0,10$  dan juga nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu  $1,919 > 1,674$ . Maka dapat disimpulkan H<sub>2</sub> diterima. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan diterima karena terbukti bahwa sistem penghargaan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada  $\alpha$  10%. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu dan I Wayan (2017) memiliki hasil bahwa sistem penghargaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menerapkan sistem penghargaan berupa insentif yang dilihat dari penilaian akhir pegawai antara lain kinerja objektif dan kinerja soft competency.

Kinerja objektif mengacu pada pencapaian yang dapat diukur dengan jelas dan spesifik berdasarkan tujuan atau target yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan kinerja soft competency mencakup keterampilan, sifat kepribadian, dan perilaku yang tidak dapat diukur dengan angka, namun memiliki dampak besar pada kinerja dan interaksi social di lingkungan kerja.

### **Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**

Hipotesis ketiga yang dilakukan secara simultan pada penelitian ini adalah H<sub>3</sub>: sistem pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai signifikan

pada sistem pengukuran kinerja dari 0,10 yaitu  $0,053 < 0,10$  dan juga nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel yaitu  $1,980 > 1,674$ . Maka dapat disimpulkan  $H_3$  diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan diterima karena terbukti bahwa sistem pengukuran kinerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerjamanajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada  $\alpha$  10%. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu dan I Wayan (2017) mendapatkan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

Pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menggunakan sistem Key Performance Indicator Manual yang dilaporkan secara berkala ke Yayasan Brilian Indonesia Gemilang (YBIG). Dengan sistem KPI manual yang efektif ini, Yayasan Brilian Indonesia Gemilang (YBIG) dapat memantau dan menilai kinerja dengan lebih baik serta memberikan dukungan yang sesuai untuk mendorong kesuksesan dan pencapaian tujuan yang diharapkan pada perusahaan yang berada dibawah pengawasan Yayasan Brilian Indonesia Gemilang (YBIG).

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.**

Hipotesis keempat yang dilakukan secara simultan pada penelitian ini adalah  $H_4$ : komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Hasil uji  $t$  menunjukkan bahwa nilai signifikan pada sistem pengukuran kinerja dari 0,10 yaitu  $0,262 > 0,10$  dan juga nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel yaitu  $-1,134 < 1,674$ . Maka dapat disimpulkan  $H_4$  ditolak. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan ditolak karena terbukti bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridwan dan Hengki (2019) mendapatkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Penyebab komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial adalah karena sebagian besar responden yang mengisi data kuesioner yaitu berada di posisi level staff, yang kemungkinan masih belum memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Setelah melakukan analisis dan pengujian mengenai pengaruh total quality management, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada  $\alpha$  10%.
- Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk pada  $\alpha$  10%.
- Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial pada unit kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditya Putra, 2016 Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Arief Nirwana Utama di kota Rantau, Tapin, Kalimantan Selatan
- Aida Ainul Mardiyah. 2015. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. SNA VIII SOLO
- Al-Dhaafri, H. S., Al-Swidi, A. K., & Yusoff, R. Z. B. (2016). The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. The TQM Journal. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>
- Astuti, T. B. (2019). Pengaruh Teknik Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan serta Perilaku Manajer sebagai Variabel Moderating. Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi, 7(1), 46-57. <https://doi.org/10.33366/ref.v7i1.1350>
- Daniel dan Reitsperger, 1992 Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) Terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi Terhadap Kinerja Keuangan Darmawan, W. (2017). Total Quality Management Terhadap
- Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai variabel Moderating Pada Fajar Grup. Journal of Applied Managerial Accounting, 1(2), 99- 113. <https://doi.org/10.30871/jama.v1i2.495>
- Doris Flantika. 2017. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Padang. Artikel Ilmiah

- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Ittner dan Larcker, 2014 Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial
- Jeane Beatrix Lumangkun. 2016. Pengaruh Penerapan Tqm Dan Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan. Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi : Vol. 5, No. 1, Issn : 2460-0585
- Juharni, M. S. (2017). Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) (Vol. 1). SAH MEDIA.
- Kholmi, M. (2019). Akuntansi Manajemen (Vol. 2). UMM Press.
- Laiya, R. A. R., Jan, A. B. H., & Pondaag, J. J. (2018). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 6(4).
- Limbong, N. (2021). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dalam Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Telkom Sumatera Utara). Jurakunman (Jurnal Akuntansi dan Manajemen), 14(2), 148-158. <https://doi.org/10.48042/jurakunman.v14i2.76>
- Marbun, R., Ratnawati, V., & Silfi, A. (2017). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Sistem Pengukuran Kinerja Sistem Penghargaan Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perhotelan di Pekanbaru) (Doctoral dissertation, Riau University).
- Mahoney et al, 2010 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kemampuan Interpersonal Pemimpin Berbasis Syariah (Studi Kasus Pada Bmt Di Kota Pekalongan)
- Mulyani, S., & Wijayani, D. R. (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. Jurnal Kajian Akuntansi, 1(2). <https://doi.org/10.33603/jka.v1i2.697>
- Nisa, W. C. (2017). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA), 6(11).
- Ramadhany, F. F. (2017). Analisis penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dalam menunjang pemasaran (studi pada PT Tritama Bina Karya Malang) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Ridwan, M., & Sandi, H. E. (2019). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Otomotif Dan Komponen Di Kota Jambi). Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 8(1), 13-28.

- Santika, E. (2020). Analisis Pengaruh Total Quality Management (tqm), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja manajerial pada dealer bonanza motor lamongan. *JEKMA*, 1(1).
- Sitawati, R. (2016). Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 23(40).
- Sonia, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Manajerial. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 1(3), 90-107. <https://doi.org/10.55916/jsar.v14i2.8>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, S., & Fahrurazi, F. (2020). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Industri Pengolahan Kelapa Terpadu di Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 47-59. <https://doi.org/10.9744/jak.22.2.47-58>
- Swari, N. P. L. R. I., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21.
- Tendean, A. B., Saerang, D. P., & Runtu, T. (2018). Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Rsud Sulawesi Utara). *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(03). <https://doi.org/10.32400/gc.13.03.20776.2018>
- Wirasedana, I. W. P. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Komitmen Organisasi pada Kinerja Manajerial dengan Reward sebagai Variabel Moderasi AA Sagung Istri Devi Parwitasari 1.
- Wiwit Sulistyaningrum (2011) *Total Quality Management (Tqm) Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan*.
- Wulandari, D. E., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh Penganggaran Partisipatif terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(4).
- Zul Azmi. 2015. Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi Di Pekanbaru. *Jom Fekon Vol. 2 No. 2*.