

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT Telkom Surakarta)

Octora Tita Audina ¹⁾

Djoko Kristianto ²⁾

Fadjar Harimurti ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ octanavip@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Total Quality Management, performance measurement system, and reward system of the managerial performance. The object of this study is PT Telkom Surakarta. Sample in this study as much as 72. The technique of collecting data is done by the spread of questionnaire. The result of this study use F test show Total Quality Management, performance measurement system, and reward system simultaneously effect to managerial performance. The result t test show Total Quality Management and performance measurement system have no significant positive effect, while reward system has a significant positive effect on managerial performance. The conclusion is Total Quality Management, performance measurement system, and reward system simultaneously effect to managerial performance. Therefore, PT Telkom Surakarta is suggested to maintain Total Quality Management, performance measurement system, and reward system to take decision of managerial performance.

Keywords: *Total Quality Management, performance measurement system, reward system, and managerial performance*

PENDAHULUAN

Situasi persaingan global dan perubahan ekonomi saat ini semakin ketat yang berdampak kepada persaingan usaha yang semakin ketat pula. Situasi seperti ini menuntut perusahaan untuk berorientasi pada fungsi pelayanan yang efektif dan efisien. Hal ini juga berarti perusahaan harus meningkatkan kemampuan di bidang operasional maupun di bidang manajerial (Sigilipu, 2013). Kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk menentukan apakah tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai atau tidak. Kinerja manajerial yang maksimal dapat diperoleh dengan memanfaatkan sistem pengendalian manajemen untuk memotivasi seluruh personel perusahaan agar mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Kenyataannya meskipun perusahaan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen, tidak juga dapat menghindarkan manajerial berada di tingkatan kinerja yang rendah. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya ketergantungan akan sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, ukuran kinerja yang salah maupun sistem *reward* yang diberikan tidak tepat (Supratiningrum, 2002). Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. Strategi *Total Quality Management (TQM)* ini merupakan strategi manajerial atas kualitas yang saat ini banyak diminati di Indonesia (Swari dan Wirasedana, 2017). Pendapat peneliti terdahulu seperti Nastiti (2013) dan Cynthia (2013) menyatakan bahwa *TQM* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, berkebalikan dengan Jusuf (2013), Komara dan Eva (2017) yang menyatakan *TQM* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Implikasi teknik *Total Quality Management (TQM)* harus diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Adapun komplemen-komplemen

tersebut adalah sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kinerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Nastiti (2013), Cynthia (2013), Wahyu (2013), Jusuf (2013), Komara dan Eva (2017), dan Widya (2017) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Begitu pula dengan pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik tentang pelaksanaan wewenang yang akan dilakukan oleh manajemen dibawahnya (Mintje, 2013). Pengaruh positif sistem pengukuran kinerja didukung oleh beberapa peneliti, diantaranya Wahyu (2013), Cynthia (2013), Nastiti (2013), Linda dan Pradnyantha (2017), sebaliknya menurut Komara dan Eva (2017) sistem pengukuran kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti menganalisis kembali pengaruh *Total Quality Management*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005: 22). *TQM* juga diartikan suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Tjiptono, 2003: 4). Dari dua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *TQM* adalah suatu pendekatan untuk perbaikan pelayanan secara terus-menerus atas produk ataupun jasa yang ada di dalam organisasi.

H₁: *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses di mana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan (Handoko, 2007: 135). Ada lagi yang berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan (Kim dan Larry, 1998), sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2011: 169) sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Dari definisi di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

H₂: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Sistem Penghargaan

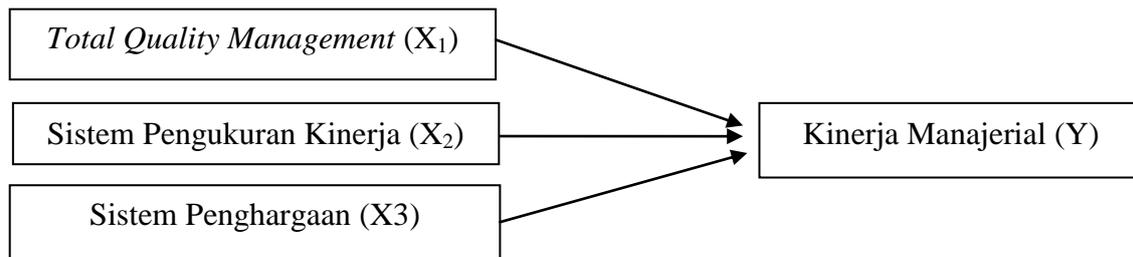
Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk

finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya, sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan yang menarik (Mintje, 2013).

H₃: Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan model kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (X_1), sistem pengukuran kinerja (X_2), dan sistem penghargaan (X_3). Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (Y)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus. Studi kasus dilakukan di PT Telkom Surakarta dengan alasan perusahaan ini merupakan Perusahaan Telekomunikasi terbesar di Indonesia. Selain itu, pada penelitian terdahulu belum ada yang memilih objek Perusahaan Jasa Telekomunikasi. Hal tersebut yang mendasari adanya penelitian di PT Telkom Surakarta.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

1. *Total Quality Management (TQM)*

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005: 22). Indikator untuk mengukur *TQM* terdiri dari:

- a. Identifikasi kebutuhan pelanggan
- b. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan
- c. Membina hubungan langsung dengan pelanggan
- d. Penetapan target berkelanjutan
- e. Mempertimbangkan masukan pelanggan
- f. Perbaikan terus-menerus pada semua bagian
- g. Pengembangan keterlibatan karyawan untuk mengelola semua aspek kualitas
- h. Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proposional
- i. Peran serta semua pimpinan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas
- j. Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan sesuai prinsip-prinsip kualitas
- k. Pelatihan dan pengembangan keterampilan semua karyawan
- l. Studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk, dan pelayanan pesaing
- m. Program *zero defect*

n. Menghilangkan sifat pemborosan

Skala pengukuran yang dipakai adalah skala *likert*. Dalam penelitian ini menggunakan skala poin 1 sampai 5. Poin (1) sangat tidak setuju (2) tidak setuju (3) netral (4) setuju (5) sangat setuju.

2. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Mangkuprawira, 2003: 25). Indikator untuk mengukur sistem pengukuran kinerja terdiri dari:

- a. Orientasi kepada kepuasan pelanggan
- b. Integrasi desain dengan pelanggan dimasa depan
- c. Pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/jasa
- d. Meminimalisasi kerusakan produk/jasa
- e. Pemberian jaminan produk/jasa (garansi)
- f. Meminimalisasi keluhan

3. Sistem Penghargaan

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan (Mintje, 2013). Indikator untuk mengukur sistem penghargaan terdiri dari:

- a. Gaji
- b. Insentif
- c. Bonus
- d. Asuransi
- e. Promosi
- f. Tunjangan
- g. Fasilitas

4. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mahsum, 2006; Narsa dan Yuniawati, 2003). Indikator untuk mengukur kinerja manajerial terdiri dari:

- a. Perencanaan
- b. Investigasi
- c. Pengkoodinasian
- d. Evaluasi
- e. Pengawasan
- f. Pemilihan Staf
- g. Negosiasi
- h. Perwakilan
- i. Kinerja keseluruhan

Teknik analisis Data

1. Uji Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Data dikatakan valid apabila nilai probabilitasnya dibawah 0,05 dan dikatakan tidak valid apabila nilai probabilitasnya diatas 0,05 (Ghozali, 2011: 52). Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang

merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner disebut reliabel atau handal apabila jawaban seseorang atas pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Sebuah data dikatakan reliabel apabila nilai Cronbachs Alpha lebih dari 0,70 dan dikatakan tidak reliabel apabila nilai Cronbachs Alpha kurang dari 0,70 (Ghozali, 2011: 47).

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini adalah uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2011:96)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

A = Konstanta

X₁ = *Total Quality Management*

X₂ = Sistem Pengukuran Kinerja

X₃ = Sistem Penghargaan

b_{1,2,3} = Koefisien Regresi

e = *error*

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis terdiri dari uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi (R²)

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan seleksi sampel, jumlah responden (manajer dan asisten manajer) yang mengisi kuesioner sebanyak 67 orang atau 93% dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 47 atau 30% dan jenis kelamin perempuan sebanyak 20 atau 7%. Usia responden yang kurang dari 30 tahun sebanyak 2 orang atau 3%, usia 30 - 45 tahun sebanyak 30 orang atau 45%, dan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 35 orang atau 52%. Berdasarkan lama bekerja, responden yang bekerja kurang dari 3 tahun sebanyak 2 orang atau 3%, lama bekerja 3 - 5 tahun sebanyak 1 orang atau 1%, lama bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 15 orang atau 21%, 10 - 20 tahun sebanyak 2 orang atau 3%, dan lama bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 47 orang atau 65%. Berdasarkan pendidikan terakhir responden, responden dengan jenjang pendidikan SMA/SMK sebanyak 12 orang atau 18%, jenjang pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 16 orang atau 22%, jenjang pendidikan S1 sebanyak 38 orang atau 57%, dan jenjang pendidikan S2 sebanyak 1 orang atau 1%.

Uji Instrumen

Uji validitas menunjukkan bahwa hasil uji validitas *TQM*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan tidak ada item pertanyaan yang memiliki nilai probabilitas > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan pada penelitian valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* pada variabel *TQM* sebesar 0,904, sistem pengukuran kinerja 0,777 sistem penghargaan 0,912, dan kinerja manajerial 0,915. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel atau handal karena nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

Uji Asumsi Klasik

Berikut disajikan hasil uji asumsi klasik:

Tabel 1. Hasil Uji Asumsi Klasik

| Uji Asumsi Klasik | Hasil Uji | Kesimpulan |
|-------------------------|--|-------------------------------|
| Uji multikolinearitas | <i>Tolerance</i> (0,265; 0,207; 0,296) > 0,10 <i>VIF</i> (3,768; 4,828; 3,376) < 10 | Bebas multikolinearitas |
| Uji autokorelasi | Sig: (0,309) > 0,05 | Bebas autokorelasi |
| Uji heteroskedastisitas | Sig: (0,549; 0,490; 0,067) > 0,05 | Bebas heteroskedastisitas |
| Uji normalitas | Sig: (0,781) > 0,05 | Residual berdistribusi normal |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Analisis Regresi Linear Berganda

Berikut disajikan hasil analisis regresi linear berganda:

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

| Variabel | B | t-hitung | Sig. |
|---------------------------------------|--------|----------|-------|
| Kontanta | 7,270 | 1,948 | 0,056 |
| <i>Total Quality Management (TQM)</i> | 0,075 | 0,682 | 0,498 |
| Sistem Pengukuran Kinerja | 0,279 | 0,818 | 0,417 |
| Sistem Penghargaan | 0,670 | 4,574 | 0,000 |
| Uji F = | 40,629 | | 0,000 |
| <i>Adjusted R Square</i> = | 0,654 | | |

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 7,270 + 0,075 X_1 + 0,279 X_2 + 0,670 X_3$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 7,270 artinya jika *Total Quality Management (TQM)* (X_1), sistem pengukuran kinerja (X_2), dan sistem penghargaan (X_3) sama dengan nol, maka kinerja manajerial (Y) adalah positif.
- 0,075 artinya pengaruh variabel *Total Quality Management (TQM)* (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) positif. Apabila *Total Quality Management (TQM)* tinggi, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y). Dengan asumsi sistem pengukuran kinerja (X_2) dan sistem penghargaan (X_3) tetap.
- 0,279 artinya pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) positif. Apabila sistem pengukuran kinerja tinggi, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y). Dengan asumsi *Total Quality Management (TQM)* (X_1) dan sistem penghargaan (X_3) tetap.
- 0,670 artinya pengaruh variabel sistem penghargaan (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) positif. Apabila sistem penghargaan tinggi, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial (Y). Dengan asumsi *Total Quality Management (TQM)* (X_1) dan sistem pengukuran kinerja (X_2) tetap.

Uji Hipotesis

1. Uji t

Hipotesis 1: Hasil *output* variabel *Total Quality Management (TQM)* (X_1) diperoleh nilai probabilitas $0,498 > 0,05$. Artinya H_a ditolak dan H_0 diterima, sehingga H_a yang menyatakan *TQM* berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditolak.

Hipotesis 2: Hasil *output* variabel sistem pengukuran kinerja (X_2) diperoleh nilai probabilitas $0,417 > 0,05$. Artinya H_a ditolak dan H_0 diterima, sehingga H_a yang menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial ditolak.

Hipotesis 3: Hasil *output* variabel sistem penghargaan (X_3) diperoleh nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Artinya H_a diterima dan H_0 ditolak, sehingga H_a yang menyatakan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial diterima.

2. Uji F

Hasil uji F pada diperoleh nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tepat digunakan untuk menganalisis kinerja manajerial dan dengan kata lain secara simultan variabel *Total Quality Management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3. Uji koefisien determinasi (R^2)

Hasil uji R^2 menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar 0,654 berarti 65,4% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh ketiga variabel *independent*, yaitu: *Total Quality Management (TQM)*, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan. Sisanya sebesar 34,6% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar penelitian ini, misalnya budaya organisasi, komitmen organisasi, dan penerapan informasi akuntansi manajemen.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *TQM* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai probabilitas $0,498 > 0,05$, sehingga ada pengaruh tidak signifikan antara *Total Quality Management* (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y), maka hipotesis “*Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial” ditolak. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013: 61) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa (2017: 15) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan *TQM* belum tentu akan meningkatkan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis kedua menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai probabilitas $0,417 > 0,05$. Sehingga ada pengaruh tidak signifikan antara sistem pengukuran kinerja (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y), maka hipotesis “sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial” ditolak. Hal ini sejalan dengan penelitian Jusuf (2013: 642) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun sebaliknya, penelitian Swari dan Wirasedana (2017: 850) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan diterapkannya sistem pengukuran kinerja belum tentu akan menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi.

3. Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai probabilitas $0,000 < 0,05$, sehingga ada pengaruh yang signifikan antara sistem penghargaan (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y), sehingga hipotesis “sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial” diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Nisa (2017: 15) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian Kumentas (2013: 804) menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi dapat disimpulkan bahwa, dengan diterapkannya sistem penghargaan dalam organisasi, maka kinerja manajerialnya pun akan meningkat.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan pada PT Telkom Surakarta dengan responden Manajer dan Asisten Manajer PT Telkom Surakarta. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial yang artinya *TQM* dalam PT Telkom sudah baik dan hanya perlu dipertahankan. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif tidak signifikan yang artinya sistem pengukuran kinerja pada PT Telkom Surakarta sudah baik dan hanya perlu dipertahankan. Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan yang artinya semua karyawan memerlukan adanya penghargaan baik fisik maupun non fisik, jadi jika penghargaan dalam PT Telkom ditingkatkan maka kinerja manajerial pun akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan. 2011. *Management Control System*. Salemba Empat. Jakarta
- Choirun, Widya. 2017. “Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol. 6, No. 11, h. 2-18. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Dauhan, Jevon. 2013. “*Total Quality Management*, Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial PT PLN Area Suluttenggo Manado”. *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 4, h. 2097-2106. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Ghozali, Imam. Edisi 5. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, H. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua, BPEE, Yogyakarta.
- Hasanah, Hikmah. 2013. “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)”. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta
- Jusuf, Raisa Shoffiani. 2013. “Analisis Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan *Reward* terhadap Kinerja Manajerial”. *Jurnal EMBA*. Vol 1, No 3. h. 634-644. Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Kim, L and Larry, N. 1998. “*Performance Effect of Complementarities between manufacturing practice and management accounting system*”. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 10: pp. 325-346.
- Komara, Asmara Hendra dan Sari Eva. 2017. “Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan (*Reward*) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Astra Daihatsu Cabang Sudirman Pekanbaru”. *Jurnal KURS*. Vol 2, No 2, h. 217-226. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia. Pekanbaru.

- Kumentas, Cynthia. 2013. "Pengaruh *TQM*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia". *Jurnal EMBA*. Vol 1, No.3, h. 796-805. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Mangkuprawira. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Universitas Muhammadiyah. Malang.
- Mintje, Nastiti. 2013. "Pengaruh *TQM*, Sistem penghargaan, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado". *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 3, h. 52-62. Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Pamungkas, Kurniawan Tricahyo. 2015. "Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)". *Jurnal AKRUAL*. Vol. 6, No. 2, h. 175-193. Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya.
- Pujianto, Wahyu Eko. 2013. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem *Reward* terhadap *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial Mic Transformer Surabaya". *Jurnal JKMP*. Vol 1, No. 2, h. 111-236. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah. Sidoarjo.
- Sigilipu, Steffi. 2013. "Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal EMBA*. Vol 1, No. 3, h. 239-247. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Supratinigrum & Zulakha. 2002. "Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) sebagai Variabel Moderating". SNA VI. Hal 775-789.
- Swari, Ni Putu Linda Rosalina Indah dan I Wayan Pradnyanta Wirasedana. 2017. "Pengaruh Sistem Penghargaan, *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi*. Vol. 21, No.1, h. 830-856. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universtas Udayana. Bali.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Andi: Yogyakarta.