

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden pada penelitian ini adalah 17 Bank di Kota Semarang yang terdaftar di OJK. Berikut merupakan gambaran responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dan dapat diolah:

Table 3. Gambaran Umum Responden

No	NAMA BANK	Kuesioner	Kuesioner
		Diterima	Diolah
1	Bank BNI	4	4
2	Bank Mandiri	6	5
3	Bank BRI	8	6
4	Bank BCA	6	2
5	Bank BTN	3	2
6	Bank Woori Saudara	3	3
7	Bank ABC	3	3
8	OKE Bank	3	3
9	Bank CCB	3	3
10	Bank Victoria	3	3
11	Bank Keb Hana	3	3
12	Bank Multi Arta Sentosa	1	1
13	Bank Capital	2	1
14	Bank Mayapada	3	3
15	Bank Shinhan	3	3
16	Bank BSI	3	3
17	Maybank	3	2
	Total	60	50

Sumber: Lampiran 2

4.2 Hasil Uji Instrumen

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Pernyataan kuesioner dinyatakan valid jika memiliki korelasi yang signifikan atau $Sig < 0,05$ (Murniati et al., 2013). Berikut merupakan hasil pengujian validitas:

3. Kinerja Manajer (Y)

Table 4. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajer (Y)

Kinerja Manajer (Y)				
Pernyataan	Item-Rest Correlation	R-Tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
	(R-Hitung)			
Y.1	0.779	0.279	0.000	Valid
Y.2	0.698	0.279	0.000	Valid
Y.3	0.779	0.279	0.000	Valid
Y.4	0.830	0.279	0.000	Valid
Y.5	0.644	0.279	0.000	Valid
Y.6	0.344	0.279	0.014	Valid
Y.7	0.317	0.279	0.025	Valid
Y.8	0.495	0.279	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa masing masing pernyataan dalam kuesioner variabel Kinerja Manajer (Y) terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai Sig < 0,05 dan R-Hitung > R-Tabel, sehingga pernyataan Y.1 sampai Y.8 tersebut dapat mengukur variabel Kinerja Manajer.

4. Total Quality Manajemen (X1)

Table 5. Hasil Uji Validitas Total Quality Management (X1)

Total Quality Management (X1)				
Pernyataan	Item-Rest Correlation	R-Tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
	(R-Hitung)			
X1.1	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.2	0.497	0.279	0.00	Valid
X1.3	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.4	0.494	0.279	0.00	Valid
X1.5	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.6	0.497	0.279	0.00	Valid
X1.7	0.490	0.279	0.00	Valid
X1.8	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.9	0.529	0.279	0.00	Valid
X1.10	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.11	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.12	0.911	0.279	0.00	Valid
X1.13	0.658	0.279	0.00	Valid
X1.14	0.911	0.279	0.00	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa masing masing pernyataan dalam kuesioner variabel Total Quality Management (X1) terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai Sig < 0,05 dan R-Hitung > R-Tabel, sehingga pernyataan X1.1 sampai X1.14 tersebut dapat mengukur variabel Total Quality Management.

5. Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Table 6. Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Sistem Pengukuran Kinerja (X2)				
Pernyataan	Item-Rest Correlation	R-Tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
	(R-Hitung)			
X2.1	0.590	0.279	0.000	Valid
X2.2	0.623	0.279	0.000	Valid
X2.3	0.581	0.279	0.000	Valid
X2.4	0.409	0.279	0.003	Valid
X2.5	0.340	0.279	0.016	Valid
X2.6	0.588	0.279	0.000	Valid
X2.7	0.599	0.279	0.000	Valid
X2.8	0.650	0.279	0.000	Valid
X2.9	0.686	0.279	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa masing masing pernyataan dalam kuesioner variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X2) terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai Sig < 0,05 dan R-Hitung > R-Tabel, sehingga pernyataan X2.1 sampai dengan X2.9 tersebut dapat mengukur variabel Sistem Pengukuran Kinerja.

6. Sistem Penghargaan (X3)

Table 7. Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan (X3)

Sistem Penghargaan (X3)				
Pernyataan	Item-Rest Correlation	R-Tabel	Sig. (2-tailed)	Keterangan
	(R-Hitung)			
X3.1	0.685	0.279	0.00	Valid
X3.2	0.716	0.279	0.00	Valid
X3.3	0.758	0.279	0.00	Valid
X3.4	0.606	0.279	0.00	Valid
X3.5	0.635	0.279	0.00	Valid
X3.6	0.722	0.279	0.00	Valid

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa masing masing pernyataan dalam kuesioner variabel Sistem Penghargaan (X3) terbukti valid. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai Sig < 0,05 dan R-Hitung > R-Tabel, sehingga pernyataan X3.1 sampai dengan X3.6 tersebut dapat mengukur variabel Sistem Penghargaan.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi (keandalan) data kuesioner. Konsistensi kuesioner tersebut tergolong reliabilitas sempurna jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,9, tergolong reliabilitas tinggi jika nilai *Cronbach Alpha* antara 0,7 - 0,9 (Murniati et al., 2013). Berikut merupakan hasil pengujian reliabilitas:

Table 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Kinerja Manajer (Y)	0.743	Reliabilitas Tinggi
Total Quality Manajemen (X1)	0.910	Reliabilitas Sempurna
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0.704	Reliabilitas Tinggi
Sistem Penghargaan (X3)	0.771	Reliabilitas Tinggi

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa variabel Kinerja Manajer (Y), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) memiliki nilai *Cronbach Alpha* antara 0,7 - 0,9 yang berarti konsistensi data kuesioner variabel Kinerja Manajer (Y) Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) tergolong reliabilitas tinggi. Sedangkan pada variabel Total Quality Management (X1) memiliki *Cronbach Alpha* > 0,9 yang berarti konsistensi data kuesioner variabel (X1) mempunyai reliabilitas yang sempurna.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dikatakan bahwa kuesioner pada penelitian ini bersifat reliabel dan seluruh jawaban responden bersifat konsisten.

4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif ini merupakan alat untuk memberikan gambaran dari data penelitian. Deskripsi suatu data dapat meliputi *mean*, *min*, *max*, *range* dan standar deviasi (Murniati et al., 2013)

Table 9. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Mean	Rentang Skala			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Y	1 - 5	3 - 5	4.69	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5	Tinggi
X1	1 - 5	3 - 5	4.84	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5	Tinggi
X2	1 - 5	3 - 5	4.82	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5	Tinggi
X3	1 - 5	3 - 5	4.61	1 - 2.33	2.34 - 3.67	3.68 - 5	Tinggi

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai mean dari jawaban responden terhadap semua variabel Kinerja Manajer (Y), *Total Quality Management* (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) pada penelitian ini tergolong tinggi.

Variabel Kinerja Manajer (Y) mempunyai nilai mean 4.69 yang tergolong tinggi. Hal ini berarti responden dalam penelitian ini mempunyai usaha yang

besar terhadap keberhasilan bank tempat responden bekerja. Suatu perusahaan (Bank) dikatakan berhasil ketika tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Variabel TQM (X1) juga mempunyai nilai mean yang tergolong tinggi, sebesar 4.48. Hal ini mengindikasikan bahwa Bank di Kota Semarang semakin menerapkan penerapan kualitas, sistem pencapaian kualitas, standar kinerja, dan pengukuran biaya kualitas yang tinggi, dimana empat elemen kualitas tersebut sesuai teori kualitas milik (Crosby, 1979).

Sedangkan variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X2) juga mempunyai nilai means yang tergolong tinggi, sebesar 4.82. hal ini berarti bank memberikan tujuan atau sasaran, komitmen, kejelasan, feedback, partisipasi, dan tantangan yang jelas dan dapat diterima dengan baik oleh responden. Variabel Sistem Penghargaan (X3) juga mempunyai nilai mean yang tergolong tinggi sebesar 4.61. Hal ini berarti terdapat sistem penghargaan berupa reward (gaji, upah, bonus, tunjangan, komisi dan lainnya) yang diberikan bank kepada setiap manajer bank itu tinggi.

4.4 Compare Means

Berikut adalah hasil pengujian *compare means* data diri responden yang disusun berdasarkan kriteria tertentu terhadap setiap variabel penelitian, yaitu Kinerja Manajer (Y), *Total Quality Management* (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3):

Table 10. Hasil Compare Means

Keterangan	Frek	%	TQM	SPK	SR	KM
Jenis Kelamin						
Laki-laki	29	58%	4.80	4.82	4.59	4.64
Perempuan	21	42%	4.89	4.83	4.64	4.76
Sig.			0.215	0.862	0.627	0.147

Umur						
25 - 35	18	36%	4.85	4.80	4.65	4.68
36 - 45	17	34%	4.86	4.82	4.54	4.72
46 - 55	12	24%	4.82	4.87	4.72	4.70
56 - 65	3	6%	4.74	4.85	4.39	4.50
Sig.			0.874	0.814	0.384	0.713
Pendidikan Terakhir						
D3	5	10%	4.83	4.85	4.50	4.80
S1	40	80%	4.87	4.81	4.67	4.68
S2	5	10%	4.64	4.91	4.30	4.65
Sig.			0.147	0.595	0.076	0.635
Lama Bekerja						
1 - 10	21	42%	4.86	4.83	4.60	4.66
11 - 20	17	34%	4.87	4.82	4.69	4.73
21 - 30	12	24%	4.78	4.83	4.53	4.68
Sig.			0.564	0.981	0.511	0.747

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Data diatas menunjukkan bahwa responden yang mengisi kuesioner pada penelitian ini paling banyak adalah Laki – Laki dengan presentase sebesar 58% atau 29 responden, dan umur responden terbanyak ada di range 25 – 35 tahun yang memiliki presentase 36% atau 18 orang responden. Kemudian untuk pendidikan terakhir mayoritas menempuh pendidikan S1 dengan presentasi 80% atau sebanyak 40 responden. Lama bekerja di dominasi pada range 1 – 10 tahun yang memiliki presentasi sebesar 42% atau sebanyak 21 responden.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk variabel Kinerja Manajer responden perempuan lebih unggul daripada laki – laki, yang memiliki umur rata rata 36 – 45 tahun serta pendidikan terakhir di jenjang D3 dan lama bekerja sekitar 11 – 20 tahun. Hal ini berarti manajer yang berjenis kelamin perempuan memiliki usaha yang lebih besar untuk keberhasilan bank daripada lawan jenisnya. Pada variabel TQM responden perempuan lebih banyak daripada laki – laki, hal ini mengindikasikan yang lebih menerapkan penerapan kualitas,

sistem pencapaian kualitas, standar kinerja, dan pengukuran biaya kualitas di bank adalah responden perempuan yang rata – rata berumur 36 – 45 tahun dengan pendidikan terakhir S1 serta memiliki lama kerja pada range 11 – 20 tahun.

Pada sistem pengukuran kinerja mempunyai peresntase responden perempuan lebih unggul dibandingkan laki laki, yang memiliki umur pada range 46 – 55 tahun serta pendidikan terakhirnya pada tingkat S2 dan rata rata lama bekerjanya 1 – 10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa bank memberikan tujuan atau sasaran, komitmen, kejelasan, feedback, partisipasi, dan tantangan yang jelas dan dapat diterima dengan baik oleh responden perempuan dibandingkan lawan jenisnya. Sistem penghargaan juga memiliki responden perempuan yang lebih tinggi, serta memiliki lama kerja 10 – 20 tahun, pendidikan terakhir S1 dan berada di umur 46 – 55 tahun.

Berdasarkan tingkat sig, lima variabel diatas yaitu TQM, SPK, SP, dan KM mempunyai nilai Sig. > 0.05, yang berarti tidak ada beda yang signifikan antara empat kriteria diatas dalam menentukan seberapa besar usaha responden terhadap keberhasilan perusahaan, menentukan penerapan kualitas, sistem pencapaian kualitas, standar kinerja, dan pengukuran biaya kualitas, menentukan tujuan atau sasaran, komitmen, kejelasan, feedback, partisipasi, dan tantangan yang jelas, serta menentukan perasaan puas responden terhadap *motivator factor* maupun *hygiene factors* atas reward yang diberikan bank.

4.5 Hasil Uji Stastistik

4.5.1 Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Pada Uji ini, data yang tergolong normal jika nilai Sig. yang muncul dalam Uji *Kolmogorov – Smirnov* > 0.05 (Murniati et al., 2013)

Table 11. Hasil Uji Normalitas

Sebelum Cut Outlier

Sig	Keterangan
0.000	Tidak Normal

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas 0.000 memiliki sig < 0.05 yang berarti data kuesioner tidak terdistribusi normal, Maka dari itu diperlukan adanya pengobatan yaitu dengan menghapus data outlier.

Setelah Cut Outlier

Sig	Keterangan
0.200	Normal

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil uji normalitas diatas setelah data outlier di hilangkan, memiliki Sig 0.200 yaitu Sig > 0.05 yang berarti data kuesioner terdistribusi Normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Pada uji ini, data tergolong bebas atau tidak Heteroskedastisitas ketika nilai Sig. > 0.05 (Murniati et al., 2013).

**Table 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sebelum Cut Outlier**

Variabel	Sig	Keterangan
Total Quality Management (X1)	0.028	Heteroskedastisitas
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0.049	Heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan (X3)	0.678	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas diatas, Total Quality Manajemen (X1) dan Sistem Pengukuran Kinerja (X2) memiliki sig < 0.05 yang berarti data kuesioner heterokedastisitas, sedangkan Variabel Sistem Penghargaan (X3) mempunyai sig > 0.05 yang artinya bahwa variabel X3 tidak heterokedastisitas. Untuk membuat variabel X1 dan X2 bebas heterokedastisitas, diperlukan adanya pengobatan yaitu dengan menghapus data outlier.

Setelah Cut Outlier

Variabel	Sig	Keterangan
Total Quality Management (X1)	0.416	Tidak Heteroskedastisitas
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0.182	Tidak Heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan (X3)	0.450	Tidak Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel diatas, setelah data outlier dihilangkan, menunjukan bahwa variabel Total Quality Management (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) memiliki nilai Sig > 0.05, hal ini menandakan bahwa data kuesioner bebas atau tidak heterokedastisitas.

3. Uji Multikolinieritas

Pada uji ini, data tergolong bebas atau tidak Multikolinieritas ketika nilai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) ≤ 10 dan nilai *tolerance* $\geq 0,1$. (Murniati et al., 2013)

Table 13. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Total Quality Management (X1)	0.698	1.433	Tidak Multikolinieritas
Sistem Pengukuran Kinerja (X2)	0.790	1.266	Tidak Multikolinieritas
Sistem Penghargaan (X3)	0.805	1.242	Tidak Multikolinieritas

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa variabel Total Quality Management (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) ≤ 10 dan nilai *tolerance* $\geq 0,1$. Hal ini yang berarti data kuesioner mempunyai hubungan linier yang sempurna atau tidak Multikolinieritas.

- Data Outliers

Data Outlier adalah anomali data yang menyimpang secara ekstrim. Penyimpangan datanya bisa berupa angka yang terlalu tinggi atau terlalu rendah. Berikut merupakan data outlier yang dihapus karena menyebabkan terjadinya data tidak normal dan heterokedastisitas:

Table 14. Data Outlier

	Extreme Values			
	Highest		Lowest	
	Case Number	Value	Case Number	Value
Total Quality Manajemen	60	70	54	56
Sistem Pengukuran Kinerja	8	45	42	42
	56	45		
Sistem Penghargaan	58	30	27	24
			59	18
Kinerja Manajer	55	40	51	24

Sumber: Lampiran 3

4.5.2 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Rumus yang Regresi Linier Berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_i$$

Keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

α : Konstanta

X1 : Total Quality Management

X2 : Sistem Pengukuran Kinerja

X3 : Sistem Penghargaan

β_1 : Koefisien regresi variabel Total Quality Management

β_2 : Koefisien regresi variabel Sistem Pengukuran Kinerja

β_3 : Koefisien regresi variabel Sistem Penghargaan

ε_i : Standart Error

1. Uji t

Uji t menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai Sig < 0.05, atau dapat dilihat dari t Hitung > t Tabel berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Murniati et al., 2013)

Table 15. Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.617	7.013		0.088	0.930
	Total Quality Management	0.308	0.088	0.443	3.508	0.001
	Sistem Pengukuran Kinerja	0.502	0.148	0.404	3.403	0.001
	Sistem Penghargaan	-0.211	0.126	-0.197	-1.672	0.101

a. Dependent Variable: Kinerja Manager

Sumber: Lampiran 9

$$Y = 0.617 + 0.308X1 + 0.502X2 - 0.211X3 + \varepsilon_i$$

1. Hipotesis 1 (Total Quality Management)

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel X1 sebesar 0.308. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan Total Quality Management (X1) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.308. Hipotesis 1, Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t tabel adalah sebesar 2.013. Dengan demikian hipotesis dinyatakan berpengaruh jika t hitung > t tabel, yaitu 3.508 > 2.013. Hal ini berarti Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

2. Hipotesis 2 (Sistem Pengukuran Kinerja)

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel X2 sebesar 0.502. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan Sistem Pengukuran Kinerja (X2) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.502. Hipotesis 2, Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t tabel adalah sebesar 2.013. Dengan demikian hipotesis dinyatakan berpengaruh jika t hitung > t tabel, yaitu 3.403 > 2.013. Hal ini berarti Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

3. Hipotesis 3 (Sistem Penghargaan)

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel X3 sebesar -0.211. Hal ini berarti bahwa setiap

peningkatan satu satuan Sistem Penghargaan (X3) akan menyebabkan penurunan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.211. Hipotesis 3, Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Nilai t tabel adalah sebesar 2.013. Dengan demikian hipotesis dinyatakan berpengaruh jika t hitung > t tabel, yaitu $-1.672 < 2.013$. Berarti Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengevaluasi model fit. R-Square yaitu 1 – Rasio Variabilitas Residual (Murniati et al., 2013).

Table 16. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 ^a	0.488	0.455	1.722

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

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan tabel diatas memperlihatkan nilai R^2 sebesar 0.699 atau 69.9%. Intrepetasi nilai ini adalah bahwa variabel Total Quality Management (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), dan Sistem Penghargaan (X3) menjelaskan 69.9% Kinerja Manajer (Y). sedangkan sisanya 30.1% dijelaskan oleh variabel lainya di luar model.

4.6 Pembahasan

Hasil Pengujian H_1 yang menyatakan bahwa total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajer diterima. Hal ini mengartikan, bank semakin menerapkan secara terus menerus penerapan kualitas, sistem pencapaian kualitas, standar kinerja, dan pengukuran biaya kualitas, sehingga responden semakin memiliki usaha yang besar terhadap keberhasilan perusahaan. Hasil pengujian H_2 yaitu sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer diterima, mengindikasikan bahwa bank memberikan tujuan atau sasaran, komitmen, kejelasan, feedback, partisipasi, dan tantangan yang jelas dan dapat diterima dengan baik oleh responden, sehingga responden semakin memiliki usaha yang besar terhadap keberhasilan perusahaan. Sedangkan H_3 yaitu sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer, ditolak. Hal ini berarti responden dalam penelitian ini merasa puas terhadap *motivator factor* maupun *hygiene factors* atas reward yang diberikan bank, namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam kegiatan manajerial yang berada dalam perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang sudah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Mahoney et al, 1963) dalam (Pratama, 2018). Oleh karena itu dalam meningkatkan kinerja manajerial, perusahaan membutuhkan sebuah pendekatan dalam melakukan strategi mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan.

Total Quality Management merupakan sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dan berfokus pada kualitas. Dengan adanya hasil H_1 yang menyatakan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajer, maka TQM semakin diterapkan secara terus menerus, dan kualitas dari suatu pekerjaan akan meningkat. Meningkatnya kualitas akan berdampak pada kinerja. Kinerja menjadi lebih efisien dalam menghasilkan produk jasa yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini dapat diartikan biaya yang dikeluarkan lebih murah atau input lebih kecil daripada outputnya. Sehingga kualitas tinggi dengan biaya yang murah. Kualitas tinggi dapat menghindari timbulnya kesalahan atau nol cacat (*Zero Defect*).

Selanjutnya, bank harus menyesuaikan spesifikasi kebutuhan pelanggan, agar outcome jasa yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh pelanggan. Dengan menyesuaikan kebutuhan pelanggan, akan membantu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencegah timbulnya masalah. Hal tersebut akan membuat kualitas semakin meningkat, terhindar dari kesalahan (*Zero Defect*), dengan begitu dapat mencapai kepuasan pelanggan. Jika perbaikan kualitas ini dapat diterapkan dan dijalankan secara terus menerus, akan meningkatkan kinerja di setiap individu perusahaan, sehingga setiap individu akan termotivasi untuk bersama sama mewujudkan tujuan perusahaan, maka secara otomatis dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Sistem pengukuran kinerja adalah sebuah proses dalam mengetahui seberapa efisien kinerja sistem perusahaan yang sudah ada. Pengukuran kinerja yang dilakukan manajemen perusahaan dengan menetapkan sasaran atau target sebagai motivasi, dapat membantu tenaga kerja meraih tujuan sehingga

tercapainya target tersebut. Hal ini sesuai dengan *teori goal setting* yang menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Hasil pengujian H_2 yang menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial mengartikan bahwa bank memberikan tujuan atau sasaran, komitmen, kejelasan, feedback, partisipasi, dan tantangan yang jelas dan dapat diterima dengan baik oleh responden.

Sasaran atau tujuan yang jelas akan mempengaruhi efektivitas dalam bekerja, adanya sasaran yang jelas dan tingkat tantangan yang dimiliki perusahaan, akan berpengaruh terhadap prestasi kerja dan tujuan tersebut. Tujuan perusahaan melakukan pengukuran kinerja adalah sebagai motivasi dalam mencapai sasaran perusahaan serta mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan perusahaan agar menghasilkan *feedback* hasil yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka secara tidak langsung kinerja manajerial yang baik akan terwujud, dengan terwujudnya kinerja yang baik maka akan timbulnya informasi yang relevan dan spesifik, sehingga semua orang yang berpartisipasi di dalam perusahaan dapat mengkomunikasikan strategi menjadi lebih baik pada kinerjanya.

Sistem penghargaan ini merupakan sistem yang diterapkan manajemen perusahaan dengan memberikan tambahan penerimaan atau kompensasi tambahan bagi manajer yang berbentuk financial dan nonfinancial. Teori motivasi (Herzberg, 1965) mendefinisikan bahwa *motivator factor* maupun *hygiene factors* adalah sesuatu yang mendorong orang untuk bekerja, yaitu keinginan untuk berprestasi, keinginan untuk mendapat pengakuan, tertarik pada profesinya, merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, berkeinginan untuk

naik pangkat dan mendapatkan gaji yang memadai serta mempunyai lingkungan atau hubungan kerja yang harmonis dan menyenangkan (Herzberg, 1965)

Sistem penghargaan yang dimaksud salah satunya adalah reward. Reward merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi manajer untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Namun berdasarkan hasil uji hipotesis di atas H_3 ditolak. Hal ini mengartikan, responden dalam penelitian ini merasa puas terhadap *motivator factor* maupun *hygiene factors* atas reward yang diberikan bank, namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penjelasan di atas dan konsisten dengan penelitian sebelumnya yaitu (Yuliusman & Putra, 2020) yang menyatakan total quality management, sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer, sedangkan sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Penelitian ini juga membuktikan bahwa hasil penelitian total quality management, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan secara bersama – sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajer dapat berlaku pada Bank di Kota Semarang, dimana dalam penelitian (Yuliusman & Putra, 2020) hanya menggunakan satu Bank di Kota Jambi, sedangkan pada penelitian ini mengganti dan memperluas objek pada perbankan di Kota Semarang. Hasil penelitian ini terbukti dapat meningkatkan validitas eksternal karena pada model penelitian (Yuliusman & Putra, 2020) hanya menggunakan satu Bank di Kota Jambi, namun ternyata bisa berlaku pada populasi atau sample pada penelitian ini, yaitu seluruh Bank yang ada di Kota Semarang.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Niyati, 2017) yang hasil pada penelitiannya menyatakan total quality management, sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer, sedangkan sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Pada penelitian ini yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga upaya dalam dan perbaikan terus menerus atas produk dan jasanya dapat berjalan secara maksimal, jika TQM tidak diterapkan maka kinerja manajerial akan mengalami penurunan.

Sedangkan untuk variabel sistem pengukuran kinerja terdapat hubungan yang positif antara sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, yang artinya dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik membuat kinerja manajer semakin meningkat. Segala informasi yang dihasilkan melalui sistem pengukuran kinerja akan memberikan kemudahan bagi para manajer dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan serta dapat mengetahui aspek aspek yang membutuhkan bantuan. Hal ini berdampak pada usaha perbaikan yang berkelanjutan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada variabel sistem penghargaan memiliki hasil tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer, karena sistem penghargaan belum diberlakukan dengan baik oleh PT Produk Rekreasi, belum adanya motivasi untuk menjalankan kegiatan manajerial dan belum dianggap dapat memberikan kontribusi yang besar dalam membantu manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial.