



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM  
PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) Tbk.**

SKRIPSI  
Muhammad Ilham Nurinsan  
1802015115

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JAKARTA  
2022



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM  
PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN  
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) Tbk.**

SKRIPSI  
Muhammad Ilham Nurinsan  
1802015115

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JAKARTA  
2022

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul **“PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.”** merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA atau perguruan tinggi lainnya. Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Jakarta, *04 Juli 2022*

Yang Menyatakan,



Muhammad Ilham Nurinsan

NIM 1802015115



## PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**JUDUL** : **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.**

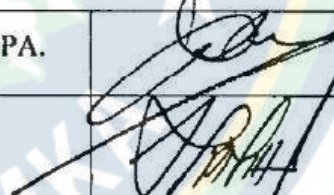

**NAMA** : **Muhammad Ilham Nurinsan**

**NIM** : **1802015115**


**PROGRAM STUDI** : **AKUNTANSI**

**TAHUN AKADEMIK** : **2021/2022**

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan dalam ujian skripsi :

|               |                                     |   |
|---------------|-------------------------------------|---|
| Pembimbing I  | Ahmad Subaki, SE.,Ak., MM. CA, CPA. |  |
| Pembimbing II | Daram Heriansyah, S.E., M.Si.       |  |

**Mengetahui,**  
Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA



(Meita Larasati, S.Pd., M.Sc.)

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :


**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.**


Yang disusun oleh :  
Muhammad Ilham Nurinsan  
1802015115


Telah diperiksa dan dipertahankan di depan panitia ujian kesarjanaan strata-satu (S1) Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Pada tanggal : 28 Juli 2022

### Tim penguji :

Ketua, merangkap anggota

  
(Dr. Budiandru, S.E., Ak., M.E.Sy., CA., CPA., CPi., ACPA.)  
Sekretaris, merangkap anggota

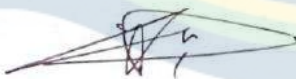
  
(H. Yanto, S.E., Ak., M.Si.)  
Anggota

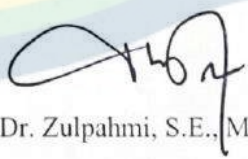
  
(Meita Larasati, S.Pd., M.Sc.)

### Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Prof. DR. HAMKA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah  
Prof. DR. HAMKA

  
(Meita Larasati, S.Pd., M.Sc.)

  
(Dr. Zulpahmi, S.E., M.Si.)



**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Muhammad Ilham Nurinsan  
NIM : 1802015115  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA  
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **“PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 15 Juni 2022  
Yang Menyatakan,

  
(Muhammad Ilham Nurinsan)  
NIM. 1802015115

## ABSTRAKSI

**Muhammad Ilham Nurinsan (1802015115)**

**“PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, SISTEM PENGHARGAAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK.”.**

*Skripsi. Program Studi Akuntansi Strata Satu. Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA. 2022. Jakarta.*

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

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 antara variabel satu terhadap variabel lain. Variabel yang diteliti adalah *Total quality management* ( $X_1$ ), sistem penghargaan ( $X_2$ ), sistem pengukuran kinerja ( $X_3$ ), komitmen organisasi ( $X_4$ ) dan kinerja manajerial ( $Y$ ). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan divisi-divisi 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.

Hasil persamaan regresi linier berganda  $\hat{Y} = 6,017 + 0,265 X_1 + 0,049 X_2 + 0,079 X_3 - 0,039 X_4$ . Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa tidak adanya

multikolinieritas karena tolerance kelima variabel nilainya  $> 0,1$  dan nilai VIF kelima variabel nilainya  $< 10$ , tidak adanya heteroskedastisitas pada grafik *scatterplot* karena titik-titik menyebar secara acak di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu y dan grafik normal plot menunjukkan pola distribusi normal karena titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal.

Hasil dari uji t (parsial) mengindikasikan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja manajerial. Sedangkan variabel sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial.

Hasil dari uji F (simultan) mengindikasikan bahwa variabel *total quality management*, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja manajerial dengan nilai F hitung  $25,101 > F$  tabel  $2,45$  dan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ .

Kontribusi penelitian dari penelitian ini adalah adanya variabel independen baru yang digunakan serta objek, populasi dan sampel yang berbeda daripada 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.



## ABSTRACT

**Muhammad Ilham Nurinsan (1802015115)**

***“THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT, REWARD SYSTEM, PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON MANAGERIAL PERFORMANCE AT THE BANK RAKYAT INDONESIA LTD. HEAD OFFICE”***

*The Thesis of Bachelor Degree Program. Accounting Major. Program Economics and Business Faculty of Muhammadiyah University Prof. DR. HAMKA. 2022. Jakarta.*

*Keywords: Total Quality Management, Rewards System, Performance Measurement System, Organizational Commitment, Managerial Performance*

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.

Results of multiple linear regression equation is  $\hat{Y} = 6,017 + 0,265 X1 + 0,049 X2 + 0,079 X3 - 0,039X4$ . The results of the classical assumption test show

that there is no multicollinearity because the tolerance of the five variables is  $> 0.1$  and the VIF value of the five variables is  $< 10$ , there is no heteroscedasticity on the scatterplot graph because the plot points spread randomly above and below the zero on the y-axis and the normal plot graph shows a normal distribution pattern because the points spread around the diagonal line and the spread follows the direction of the diagonal line.

The results of the t test (partial) indicate that the total quality management variable has a significant effect on the managerial performance variable. While the reward system, performance measurement system and organizational commitment have no effect on managerial performance variable.

The results of the F test (simultaneously) indicate that the variables of total quality management, reward system, performance measurement system and organizational commitment simultaneously have a significant effect on managerial performance variable with an F arithmetic value of  $25.101 > F$  table  $2.45$  and a significance level of  $0.00 < 0,05$ .

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.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesehatan dan kelancaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Nabi Muhammad S.A.W yang membawa umat manusia menuju alam pencerahan. Serta orang tua dan keluarga tercinta yang sudah memberikan semangat dan doanya selama peneliti menyusun skripsi hingga selesai dalam menempuh gelar Sarjana Ekonomi pada program studi akuntansi.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulisn banyak mendapatkan bantuan serta dukungan dari berbagi pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Gunawan Suyoputro, M.Hum., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
2. Bapak Dr. Zulpahmi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
3. Bapak Sumardi, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
4. Bapak M.Nurrasyidin, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
5. Bapak Edi Setiawan, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
6. Bapak Tohirin, S.H.I, M.Pd.I selaku Wakil Dekan IV Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
7. Ibu Meita Larasati, S.Pd., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
8. Bapak Ahmad Subaki, SE.,Ak., MM. CA, CPA. selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, dan koreksi serta arahan hingga terselesaikan skripsi ini.



9. Daram Heriansyah, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang juga telah menyempatkan waktunya untuk membimbing peneliti dan memberikan saran-sarannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Buat semua teman-teman akuntansi angkatan 2018 yang telah menyemangati dan memberi dukungan selama penyelesaian skripsi.
11. Kepada semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan wawasan kepada pembaca untuk kepentingan dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta saya mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk tercapainya penulisan yang lebih baik lagi. Terima Kasih.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Jakarta, 15 Juni 2022

Peneliti,



(Muhammad Ilham Nurinsan)

NIM. 1802015115

## DAFTAR ISI

|  |              |
|--|--------------|
| <b>LEMBAR JUDUL</b>  |              |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....                       | <b>iii</b>   |
| <b>PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI</b> .....                     | <b>iv</b>    |
| <b>PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....                            | <b>v</b>     |
| <b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> ..... | <b>vi</b>    |
| <b>ABSTRAKSI</b> .....                                     | <b>vii</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                      | <b>ix</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                | <b>xi</b>    |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                    | <b>xiii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                  | <b>xvi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                 | <b>xvii</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                               | <b>xviii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                             | <b>1</b>     |
| 1.1 Latar Belakang .....                                   | 1            |
| 1.2 Permasalahan .....                                     | 6            |
| 1.2.1 <i>Identifikasi Masalah</i> .....                    | 6            |
| 1.2.2 <i>Pembatasan Masalah</i> .....                      | 7            |
| 1.2.3 <i>Perumusan Masalah</i> .....                       | 8            |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                | 8            |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                               | 8            |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                       | <b>10</b>    |
| 2.1 Gambaran Penelitian Terdahulu.....                     | 10           |
| 2.2 Telaah Pustaka .....                                   | 54           |
| 2.2.1 <i>Bank</i> .....                                    | 54           |
| 2.2.2 <i>Sistem Informasi Akuntansi Manajemen</i> .....    | 55           |
| 2.2.3 <i>Total Quality Management</i> .....                | 56           |
| 2.2.4 <i>Sistem Penghargaan</i> .....                      | 60           |
| 2.2.5 <i>Sistem Pengukuran Kinerja</i> .....               | 61           |
| 2.2.6 <i>Komitmen Organisasi</i> .....                     | 64           |
| 2.2.7 <i>Kinerja Manajerial</i> .....                      | 65           |
| 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....                      | 67           |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 2.4  | Rumusan Hipotesis .....                            | 71         |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b> |  | <b>71</b>  |
| 3.1  | Metode Penelitian .....                            | 71         |
| 3.2  | Operasional Variabel.....                          | 71         |
| 3.3  | Populasi dan Sampel .....                          | 76         |
| 3.3.1                                      | <i>Populasi</i> .....                              | 76         |
| 3.3.2                                      | <i>Sampel</i> .....                                | 76         |
| 3.4  | Teknik Pengumpulan Data.....                       | 78         |
| 3.4.1                                      | <i>Tempat dan Waktu Pelaksanaan</i> .....          | 78         |
| 3.4.2                                      | <i>Teknik Pengumpulan Data</i> .....               | 78         |
| 3.5  | Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....          | 79         |
| 3.5.1                                      | <i>Analisis Statistik Deskriptif</i> .....         | 80         |
| 3.5.2                                      | <i>Uji Kualitas Data</i> .....                     | 80         |
| 3.5.3                                      | <i>Uji Asumsi Klasik</i> .....                     | 81         |
| 3.5.4                                      | <i>Uji Hipotesis</i> .....                         | 83         |
| 3.5.5                                      | <i>Analisis Akuntansi</i> .....                    | 86         |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>   |  | <b>87</b>  |
| 4.1  | Gambaran Umum.....                                 | 87         |
| 4.1.1                                      | <i>Sejarah Perusahaan</i> .....                    | 87         |
| 4.1.2                                      | <i>Profil Singkat Perusahaan</i> .....             | 89         |
| 4.1.3                                      | <i>Struktur Organisasi Perusahaan</i> .....        | 89         |
| 4.1.4                                      | <i>Deskripsi Data Responden</i> .....              | 90         |
| 4.2  | Hasil Pengolahan Data dan Pembahasan .....         | 94         |
| 4.2.1                                      | <i>Statistik Deskriptif</i> .....                  | 94         |
| 4.2.2                                      | <i>Hasil Uji Kualitas Data</i> .....               | 96         |
| 4.2.3                                      | <i>Hasil Uji Asumsi Klasik</i> .....               | 102        |
| 4.2.4                                      | <i>Uji Hipotesis</i> .....                         | 106        |
| 4.2.5                                      | <i>Analisis Akuntansi</i> .....                    | 115        |
| 4.3  | Interpretasi Hasil Penelitian .....                | 136        |
| 4.3.1                                      | <i>Interpretasi Hasil Analisis Statistik</i> ..... | 136        |
| 4.3.2                                      | <i>Interpretasi Hasil Analisis Akuntansi</i> ..... | 138        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                 |  | <b>142</b> |
| 5.1  | Kesimpulan .....                                   | 142        |
| 5.2  | Saran-saran.....                                   | 144        |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>146</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>        | <b>146</b> |



## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....                           | 28  |
| Tabel 2 Operasional Variabel .....                                     | 72  |
| Tabel 3 Kriteria Sampel Penelitian .....                               | 79  |
| Tabel 4 Kategori Skala Likert .....                                    | 79  |
| Tabel 5 Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....                  | 85  |
| Tabel 6 Data Pengisian Kuesioner .....                                 | 91  |
| Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                 | 91  |
| Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....        | 92  |
| Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja .....           | 93  |
| Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....             | 94  |
| Tabel 11 Hasil Uji Statistik Deskriptif .....                          | 95  |
| Tabel 12 Hasil Uji Validitas Total Quality Management (X1) .....       | 97  |
| Tabel 13 Uji Validitas Sistem Penghargaan (X2) .....                   | 98  |
| Tabel 14 Uji Validitas Sistem Pengukuran kinerja (X3) .....            | 99  |
| Tabel 15 Uji Validitas Komitmen Organisasi (X4) .....                  | 100 |
| Tabel 16 Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y) .....                    | 101 |
| Tabel 17 Hasil Uji Reliabilitas .....                                  | 102 |
| Tabel 18 Hasil Uji Multikolinieritas .....                             | 104 |
| Tabel 19 Koefisien Regresi .....                                       | 106 |
| Tabel 20 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) ..... | 110 |
| Tabel 21 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) .....             | 112 |
| Tabel 22 Koefisien Determinasi .....                                   | 111 |
| Tabel 23 Uji Koefisien Korelasi .....                                  | 112 |
| Tabel 24 Analisis Akuntansi Parsial X1 dengan Y .....                  | 115 |
| Tabel 25 Analisis Akuntansi Parsial X2 dengan Y .....                  | 119 |
| Tabel 26 Analisis Akuntansi Parsial X3 dengan Y .....                  | 123 |
| Tabel 27 Analisis Akuntansi Parsial X4 dengan Y .....                  | 127 |
| Tabel 28 Analisis Akuntansi Simultan X1, X2, X3, X4 dengan Y .....     | 132 |
| Tabel 29 Hasil Ringkasan Analisis Statistik .....                      | 136 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1 Grafik Pertumbuhan Laba Bersih Bank BRI 2021.....    | 2   |
| Gambar 2 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....           | 53  |
| Gambar 3 Skema Kerangka Pemikiran Teoritis.....               | 71  |
| Gambar 4 Struktur Organisasi BRI.....                         | 90  |
| Gambar 5 Normal P-P Plot Standardized Linear Regression ..... | 103 |
| Gambar 6 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                  | 105 |





## DAFTAR LAMPIRAN

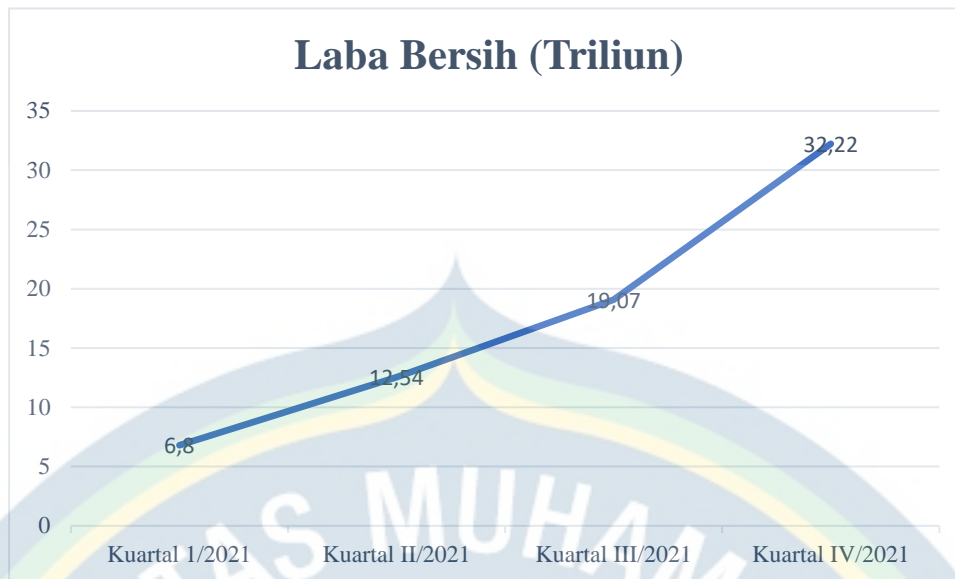
|   |       |
|---|-------|
| Lampiran 1 Surat Riset.....                   | 1/33  |
| Lampiran 2 Angket Penelitian .....            | 2/33  |
| Lampiran 3 Bukti Persetujuan Riset .....      | 9/33  |
| Lampiran 4 Jawaban Responden.....             | 10/33 |
| Lampiran 5 Hasil Olah Data SPSS 25.....       | 19/33 |
| Lampiran 6 Tabel Distribusi Nilai r .....     | 27/33 |
| Lampiran 7 Tabel Distribusi Nilai t .....     | 28/33 |
| Lampiran 8 Tabel Distribusi Nilai F.....      | 29/33 |
| Lampiran 9 Surat Tugas Dosen Pembimbing ..... | 30/33 |
| Lampiran 10 Catatan Konsultasi.....           | 31/33 |
| Lampiran 11 Riwayat Hidup.....                | 33/33 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

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. Pada kuartal II tahun 2021 profitabilitas BRI bisa tumbuh positif, dengan laba bersih mencapai 22 persen YoY atau Rp12,45 triliun dan Net Interest Income (NII) tercatat sebesar Rp46,35 triliun atau tumbuh 34,2 persen YoY. Menurut Trioksa Siahaan Senior Faculty Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), kinerja positif dan konsisten yang dibukukan BRI akan terus berlanjut hingga 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)*.



**Gambar 1**  
**Grafik Pertumbuhan Laba Bersih Bank BRI 2021**

Sumber : *Official Website* Bank BRI

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa Bank BRI mengalami peningkatan kinerja berdasarkan laba bersih yang dicapai selama tahun 2021. 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 bahwasannya 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 komplemen-komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Adapun komplemen-komplemen yang dimaksud seperti sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi. Sistem penghargaan atau *rewards* mampu meningkatkan kinerja perusahaan karna pada dasarnya psikologis setiap individu ketika diberikan berbagai bentuk penghargaan atau apresiasi dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Penghargaan adalah segala bentuk pembalasan berupa finansial atau non finansial yang diberikan kepada karyawan karena jasa yang diberikan 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 pekerjaan yang menarik (Widya & Sapari, 2017). 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 ataupun 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. Pengukuran kinerja adalah merupakan proses penilaian *progress* pekerjaan dengan dasar tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Hongren dalam Muslikun dkk (2016) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik yaitu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur. Adanya penilaian kinerja ini sangat penting bagi perusahaan terutama yang memegang posisi manajer. Pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan dapat mensukseskan rencana yang telah dan akan ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian bagi para manajer, mereka akan mengetahui apakah tercapai atau tidaknya dari suatu

perencanaan serta misi-misi dari perusahaan, sehingga nantinya dapat dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. BRI dalam setiap unit kerjanya juga menerapkan sistem pengukuran kinerja. Pada salah satu unit kerja menggunakan sistem pengukuran kinerja bernama evaluasi kinerja objektif dimana hal ini dilakukan setiap setahun sekali untuk melakukan evaluasi 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. Komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan perusahaan dan keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen inilah yang menjadi sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses berkelanjutan sehingga karyawan dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap perusahaan dan keberhasilan serta kemajuan (Luthans dalam Rosfariana Marbun, 2017). Di kebanyakan perusahaan terutama BRI memastikan para karyawan dan pekerjanya memiliki komitmen organisasi walaupun sebenarnya komitmen organisasi itu datang dari individu tersendiri. 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, sistem penghargaan 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.”**

## **1.2 Permasalahan**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka permasalahan pada penelitian ini adalah :

1. Perbedaan hasil penelitian terdahulu dari variabel independen yang sama dengan variabel dependen kinerja manajerial.
2. Pandemi menjadi salah satu dari faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan terutama pada sektor perbankan.
3. Banyaknya faktor-faktor bias yang dianggap menjadi salah satu pendorong kinerja manajerial.
4. Beberapa perusahaan di Indonesia melakukan sistem penghargaan yang tidak merata.

#### **1.2.2 Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini peneliti membatasi masalah agar pembahasan tidak meluas, terarah dan fokus. Oleh karena itu ruang lingkup masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independen yang terdiri dari *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Komitmen Organisasi. Untuk variabel dependen yaitu Kinerja Manajerial pada Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
2. Menggunakan informasi berupa kuesioner yang akan di distribusikan kepada para pemegang jabatan tingkat Manajer dan karyawan yang berperan langsung dalam kinerja manajerial perusahaan di Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
3. Objek penelitian yang digunakan adalah Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### **1.2.3 Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembahasan masalah yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang diambil adalah “Bagaimana Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada BRI Research Institute?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian kali ini, peneliti bertujuan :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan apa pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan apa pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan apa pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan apa pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.
5. Untuk mengetahui dan membuktikan apa pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:



## 1. Bagi Akademik

Memberikan tambahan dan mengembangkan wawasan, informasi serta ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh TQM, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

## 2. Bagi Praktis

- 1) Bagi pihak pembaca dan penulis, diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai TQM, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi serta Kinerja Manajerial
- 2) Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai tambahan informasi untuk manajer dalam upaya meningkatkan perbaikan dan juga memaksimalkan nilai perusahaan sebagai tujuan utama perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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

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).

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. <https://doi.org/10.22437/jmk.v8i1.6931>

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 Parwitasari1.

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