

Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung (Identifying managerial performance in increasing type d hospital value in Lampung Province)

Euis Mufahamah^{1*}

Universitas Malahayati¹

mufahamahsumarta@gmail.com^{1*}



Riwayat Artikel

Diterima pada 1 November 2019

Revisi 1 pada 24 November 2019

Revisi 2 pada 1 Desember 2020

Revisi 3 pada 13 Desember 2020

Revisi 4 pada 29 Januari 2020

Revisi 5 pada 2 Februari 2020

Revisi 6 pada 4 Februari 2020

Disetujui pada 5 Februari 2020

Abstract

Purpose: This study aims to analyze managerial performance in increasing the value or ranking of an organization as seen from the influence of total quality management, performance measurement systems, reward systems and organizational culture in type D hospitals in Lampung Province.

Research methodology: Based on online hospital data there are 18 type D hospitals in Lampung Province. Using nonprobability sampling techniques, so that 90 samples were obtained through questionnaires. And data analysis techniques with partial least square (PLS) using the SmartPLS 3.0 application.

Results: The results of the analysis concluded that total quality management has a significant effect on performance measurement systems and organizational culture has a significant effect on managerial performance. While the reward system, performance measurement system and total quality management through performance measurement systems do not have a significant effect on managerial performance.

Limitations: The limitation of the research is only the variable total quality management, performance measurement systems, reward systems, organizational culture and managerial performance. And the object of research is only in one particular type and location.

Contribution: The results of this study are expected to provide information, thoughts and references for future researchers, as well as evaluating and driving managerial performance in increasing the value of type D hospitals that are still low. So that the provision of excellent health services especially for people who are far from the city center is well facilitated.

Keywords: Total quality management, Performance measurement systems, Reward systems, Organizational culture, Managerial performance

How to cite: Mufahamah, Euis. (2020). Mengidentifikasi kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe d di Provinsi Lampung. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 1(1), 13-31.

1. Pendahuluan

Melalui Departemen Kesehatan Republik Indonesia dalam SK Menteri Kesehatan No. 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) menyebutkan bahwa 5 persen dari pendapatan rumah sakit dialokasikan untuk peningkatan sumber daya manusia. Sehingga dibutuhkan informasi akuntansi manajemen untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dengan tepat. Dimana sebagai

organisasi penyedia layanan kesehatan, rumah sakit harus siap memberikan pelayanan prima dengan fasilitas penunjang kesehatan terbaik. Sehingga dibutuhkan pemberdayaan sumber daya yang baik agar dapat meningkatkan standar nilai rumah sakit.

Kinerja manajerial merupakan salah satu cara untuk menentukan apakah tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai atau tidak. Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. [Hall \(2011\)](#) meneliti bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajer. Sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka ([Simon, 2000](#)).

Penerapan konsep *total quality management* serta strategi mempersiapkan diri dengan mengembangkan kualitas karyawan dan manajer dengan tujuan meningkatkan kualitas proses produksi dan produktivitas secara optimal dan berkelanjutan. Dengan diterapkannya sistem penghargaan didalam perusahaan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari para individu dalam perusahaan karena dengan adanya *reward* berarti mereka mendapatkan suatu penghargaan yang layak atas hasil kinerjanya ([Swari & Wirasedana, 2017](#)). Dalam organisasi juga terdapat budaya, dimana memiliki suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain ([Robbins, 2006](#)).

Beragam hasil penelitian mengenai variabel tersebut, misal dalam penelitian [Hidayah, dkk \(2018\)](#) penerapan *Total Quality Management* dapat mempengaruhi kinerja SDM. Adanya pengaruh yang signifikan antara *reward system* terhadap kinerja manajerial ([Harianto, dkk, 2016](#)). [Swari dan Wirasedana \(2017\)](#) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Dan [Budiono, dkk \(2016\)](#) menerangkan ada pengaruh positif dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja kerja karyawan.

Adapun hasil penelitian yang bersebrangan dengan hasil diatas, seperti terlihat pada hipotesis [Tendean, dkk \(2018\)](#) mengenai sistem imbalan mempengaruhi kinerja manajerial ditolak. Dan pada penelitian [Lina \(2014\)](#) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan pada kinerja pegawai, berarti budaya organisasi memiliki arah negatif sehingga kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian [Maulidiyah, dkk \(2017\)](#) yang meneliti tentang pengaruh *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Dimana *total quality management* (TQM) tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial. Selanjutnya, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Oleh karena itu, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji kembali variabel sebelumnya sekaligus menambahkan variabel budaya organisasi dan hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung antara *total quality management* terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja. Maka peneliti ingin menganalisis mengenai **“Mengidentifikasi Kinerja Manajerial dalam Meningkatkan Nilai pada Rumah Sakit tipe D di Provinsi Lampung”**.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 Teori kontingensi

Menurut [Etzioni \(1996\)](#) dalam buku yang berjudul *“Modern Organization”* menyatakan bahwa teori kontingensi disebut juga teori kepentingan, teori lingkungan atau teori situasi. Teori Kontingensi berlandaskan pada suatu pemikiran bahwa pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila pemimpin organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dihadapi dan setiap situasi harus dianalisis sendiri.

Menurut [Stoner et al., \(1996\)](#) pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional merupakan suatu “pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian

sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda. Jadi, teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan.

2.2 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) dapat di definisikan dari 3 kata yang di milikinya, *Total* (Keseluruhan), *Quality* (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), *Management* (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan memotivasi karyawan” (Sadgrove, 2015).

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005).

2.3 Sistem penghargaan (Reward system)

Reward dalam kata yang semakna dengan “penghargaan” dalam bahasa Indonesia. *Reward system* yang sering disebut dengan Penghargaan (kompensasi) yang diberikan oleh pihak manajemen. Sistem penghargaan yang efektif harus memberikan kepada karyawan baik penghargaan finansial maupun non-finansial. Manajer harus menggunakan sistem penghargaan organisasional seefektif mungkin, sehingga karyawan dapat termotivasi dan bekerja produktif guna membangun reputasi perusahaan yang semakin baik. Reputasi yang baik ini akan meningkatkan kinerja perusahaan (Hasanudina et al., 2019).

Program *reward* akan menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2011), sehingga dibutuhkan sistem penghargaan yang adil agar hasil kerja karyawan dapat diapresiasi dengan baik dan akan mendatangkan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

2.4 Budaya organisasi (Organizational culture)

Pengertian budaya adalah kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihnyanya di masa lalu. Semakin tinggi tingkat kepercayaan antar anggota, akan semakin baik pula kinerja pada suatu organisasi (Yuliansyah et. al., 2019). Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (2006) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Budaya dibangun diatas tradisi, norma, kepercayaan, nilai, ideologi, sikap, dan cara berperilaku bersama. Norma budaya mirip sekali dengan peraturan tertulis dan tidak tertulis yang mengatur perilaku karyawan. Budaya perusahaan relatif tetap dari waktu ke waktu, meski tujuan dan strategi beradaptasi seperlunya terhadap perubahan kondisi bisnis. Budaya perusahaan dapat dibentuk dalam banyak cara, baik lewat kata maupun contoh, meliputi kode etik, penghargaan kelompok, transfer antar perusahaan, pengaturan fisik dan sosial, dan *tone at the top* (Merchant & Var Der, 2018). Organisasi harus mampu membangun budaya yang

mampu memuaskan konsumen karena berkaitan dengan hubungan jangka panjang yang akan meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri (Yuliansyah & Jermias, 2018).

2.5 Kinerja manajerial (Managerial performance)

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Mangkunegara (2010) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wentzel (2002), penilaian kinerja manajer dapat diukur dengan instrumen *selfrating* yang dikembangkan oleh Mahoney dan kawan-kawannya pada tahun 1960-an. Hasil kinerja manajerial tidak cukup hanya melihat kinerja manajerial berdasarkan data-data dan informasi yang lalu, akan tetapi diperlukan bagaimana pelaksanaan proses manajerial dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajemen, karena komitmen pimpinan puncak dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen akan berinteraksi kepada perilaku pengambilan keputusan etis atau tak etis yang harus dilaksanakan semua personel perusahaan. Dengan demikian, dalam penelitian ini penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan aktivitas manajerial pada fungsi-fungsi manajemen yang diukur berdasarkan: perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian, negosiasi, dan representasi.

2.6 Sistem pengukuran kinerja (Performance measurement systems)

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan pada organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai institusi yang unggul di kelasnya. Sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan (Kim & Larry, 1998).

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Tujuan berikutnya dari pengukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi (Rudianto, 2013).

2.7 Kerangka pikir

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, *framework* dalam penelitian ini sebagai berikut,

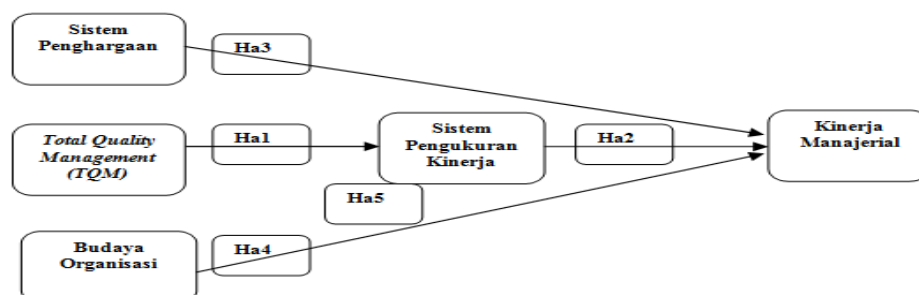


Figure 2.1 : Framework penelitian

Adapun penjelasan dari *framework* tersebut adalah :

- Ha₁ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja
- Ha₂ : Pengukuran sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- Ha₃ : Pengukuran sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- Ha₄ : Pengukuran budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
- Ha₅ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja

2.8 Pengembangan hipotesis

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap sistem pengukuran kinerja

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).

Ralahallo dan Pattiheiluhu (2017) menemukan variabel fokus pada pelanggan, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan pelatihan dan pemberdayaan karyawan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama yang dapat dibuat adalah:

- Ha₁ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja

Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial

Sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan (Kim & Larry, 1998). Hall (2011) meneliti bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajer. Dan dalam penelitian yang dilakukan Swari dan Wirasedana (2017) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis kedua yang dapat dibuat adalah:

- Ha₂ : Pengukuran sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial

Tujuan utama program *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap agar bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2011), sehingga dibutuhkan sistem penghargaan yang adil agar hasil kerja karyawan dapat diapresiasi dengan baik dan akan mendatangkan produktivitas yang tinggi bagi organisasi. Interaksi antara *total quality management* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Mardiyati & Prabowo, 2014).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga yang dapat dibuat adalah:

- Ha₃ : Pengukuran sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial

Budaya perusahaan dapat dibentuk dalam banyak cara, baik lewat kata maupun contoh, meliputi kode etik, penghargaan kelompok, transfer antar perusahaan, pengaturan fisik dan sosial, dan *tone at the top* (Merchant & Var Der, 2018). Dan dalam penelitian Ibrahim, dkk (2018) budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja dosen tetap di Universitas Abulyatama Aceh.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat yang dapat dibuat adalah:

Ha₄ : Pengukuran budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja

Jika berbicara mengenai penilaian kinerja, tentunya yang ada di benak kita pertama kalinya adalah karyawan. Karena karyawan merupakan unsur utama dalam penilaian kinerja. Sehingga perlunya pengukuran yang akurat dalam mengawasi kegiatan karyawan dalam perusahaan. Interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial (Darmawan, 2017).

Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan pengaruh tidak langsung konstruk *total quality management* (TQM) melalui variabel perantara sistem pengukuran kinerja terhadap konstruk kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis kelima yang dapat dibuat adalah:

Ha₅ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja

3. Metode penelitian

3.1 Profil objek penelitian

Objek penelitian ini adalah pada penyedia layanan kesehatan atau rumah sakit sebagai *health care industry* yang beroperasi di wilayah Provinsi Lampung berdasarkan data yang bersumber dari data rumah sakit *online*.

3.2 Populasi dan sampel

Populasi di dalam penelitian ini adalah rumah sakit yang berada di wilayah Provinsi Lampung berdasarkan data yang diperoleh dari data rumah sakit *online* yaitu berjumlah 76 rumah sakit. Dan sampel dalam penelitian ini difokuskan pada rumah sakit yang ada di wilayah Provinsi Lampung dengan tipe D. Menurut Erlina (2011) “sampel adalah bagian populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik populasi.” Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tingkat manajerial pada setiap rumah sakit yang menjadi objek penelitian sebanyak 90 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

3.3 Metode pengumpulan data

Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah menyebarkan kuisioner secara langsung diberikan pada karyawan tingkat manajerial Rumah Sakit di Provinsi Lampung dengan tipe D yang dilakukan tanggal 09 Januari 2019 – 31 Januari 2019. Jenis data penelitian yang digunakan adalah data primer.

Variabel penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu *total quality management* (TQM), sistem penghargaan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel *intervening*.

1. Total Quality Management (X₁)

TQM (*total quality management*) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Nasution, 2005). Variabel ini diukur dengan menggunakan 10 butir pertanyaan dari 10 indikator.

2. Sistem penghargaan (X₂)

Sistem penghargaan menurut Hamali (2018) dapat membantu dalam memberikan penguatan terhadap nilai kunci pada suatu organisasi serta dapat memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi suatu perusahaan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 butir pertanyaan dari 5 indikator.

3. Budaya organisasi (X₃)

Robbins (2006) menyatakan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Variabel ini diukur dengan menggunakan 12 butir pertanyaan dari 3 indikator.

4. Kinerja manajerial (Y)

Kinerja menurut Wirawan (2012) merupakan singkatan dari konetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diIndonesiakan sebagai performa atau dikenal dalam istilah kinerja. Sedangkan pengertian dari kinerja manajerial ialah penentuan seberapa efektif dan efisien seorang manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan 8 butir pertanyaan dari 7 indikator.

5. Sistem pengukuran kinerja (Z)

Menurut Wibowo (2011) Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 8 butir pertanyaan dari 8 indikator.

3.3 Teknik pengolahan data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

3.4 Analisis data

1. Uji validitas

Pengujian validitas menggunakan PLS dapat dilihat dari pengujian validitas *convergent and discriminant*. Validitas *convergent* dihitung dengan melihat skor *Average Variance Extracted* (AVE). *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Akan tetapi untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2008).

2. Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan

sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2000). Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien *Alpha* (Cronbach). Semakin mendekati satu koefisien *alpha* dari variabel semakin tinggi konsistensi jawaban skor butir-butir pertanyaan. Suatu data dikatakan *reliabel* jika *Cronbach Alpha* dan *composite reability* lebih dari 0,7 (Hulland, 1999).

3.5 Pengukuran struktur model

1. Coefficient of determination (R^2)

Konstruk endogen diuji untuk menguatkan hubungan antara konstruk eksogen dengan mengevaluasi R^2 . R^2 mengukur hubungan *varians* suatu *Latent variable* (LV) yang dijelaskan untuk total *varians*. Urbach dan Ahlemann (2010) nilai R^2 harus cukup tinggi dalam model dan harus memiliki nilai minimum yang jelas yaitu bahwa nilai sekitar 0.670 dapat dikatakan substansial dan nilai 0.333 dikatakan rata-rata, sedangkan nilai 0,190 merupakan nilai yang lemah.

2. Path coefficients

Tes Path Coefficient (β) menunjukkan kekuatan hubungan antar konstruk. Hubungan antar konstruk dikatakan kuat jika *path coefficients* tersebut lebih besar dari 0,100, selanjutnya dikatakan signifikan jika *path coefficients* pada level 0,050 (Urbach & Ahlemann, 2010).

3.6 Sobel test

Untuk pengujian pengaruh variabel *intervening* dengan menggunakan *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect* Uji signifikansi *indirect effect* *ab* dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien *ab* dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai *z* statistik (*z-value*). Untuk mendapatkan nilai *z-value* didapatkan dengan rumus *Sobel test* Baron and Kenny (1986):

$$Z - value = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) - (a^2 SE_b^2)}} \quad (1)$$

Ket :

ab : koefisien *indirect effect* yang diperoleh dari perkalian antara *direct effect* *a* dan *b*.

a : koefisien *direct effect* independen (X) terhadap *intervening* (Z).

b : koefisien *direct effect* *intervening* (Z) terhadap dependen (Y).

SE_a : *standard error* dari koefisien *a*.

SE_b : *standard error* dari koefisien *b*.

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Statistik deskriptif

Karakteristik responden

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan tingkat manajerial pada rumah sakit tipe D di Propinsi Lampung yaitu sebanyak 90 responden. Karyawan yang menjadi sampel akan diberikan kuesioner yang berisi kumpulan pertanyaan tentang profil responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, lama bekerja.

Tabel 4.1

Karakteristik responden

		N	%
Gender	Men	60	67
	Woman	30	33
	Total	90	100
Age	≤ 30	18	20
	31 – 40	32	36
	41 – 50	17	19
	≥ 51	23	25
	Total	90	100
Education	Senior High School	-	-
	Diploma	43	48
	Bachelor	35	39
	Master / Doctoral	12	13
	Total	90	100
Division	Finance / Accounting	15	17
	General	25	27
	Human Resources	15	17
	Marketing / Operational	15	17
	Other	20	22
	Total	90	100
Working Experiences	≤ 5 years	29	32
	6 – 10 years	35	39
	≥ 11 years	26	29
	Total	90	100

Sumber : Data diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.1, terlihat bahwa responden seluruh sampel didominasi oleh pria sebanyak 60 orang atau 67% sedangkan sisanya adalah responden wanita terdiri 30 orang atau 33% hal ini dapat diartikan bahwa karyawan tingkat manajerial yang terdapat di Rumah Sakit lebih banyak pria dibandingkan wanita. Berdasarkan latar belakang pendidikan terakhir responden lebih banyak dari diploma yaitu sebanyak 43 orang atau 48%, strata satu sebanyak 35 orang atau 39%, sisanya adalah strata dua berjumlah 12 orang atau 13%. Dilihat dari latar belakang pendidikan maka dapat disimpulkan bahwa seluruh responden telah memenuhi syarat dalam strata pendidikan sebagai karyawan yang termasuk bagian manajerial. Pada tabel juga dapat disimpulkan berdasarkan divisi yaitu divisi *Finance / Accounting*, *Human Resources*, *Marketing / Operational* yaitu sama-sama sebanyak 15 orang atau 17% untuk masing-masing divisi. Divisi *General* sebanyak 25 atau 27% responden. Dan divisi *other* atau lainnya sebanyak 20 orang atau 22%. Dari tabel juga terlihat lama kerja karyawan yang bekerja ≤ 5 years sebanyak 29 orang atau 32%, lama kerja 6 – 10 years sebanyak 35 orang atau 39% serta yang lama kerjanya ≥ 11 years sebanyak 26 orang atau 29%.

4.2 Analisis data

4.2.1 Uji validitas

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* >0,5 dan nilai *t* statistik > 2,0 terhadap konstruk yang dituju, sebaliknya jika nilai *loading factor* < 0,5 dan *t* statistik < 2,0 maka dikeluarkan dari model dan dilakukan *run* ulang (Yamin & Kurniawan, 2011).

a. Loading factor

Loading Factor merupakan korelasi antara indikator dengan konstruknya. Semakin tinggi korelasinya, menunjukkan tingkat validitas lebih baik. *Output SmartPLS* untuk *Loading Factor* memberikan hasil sebagai berikut :

Berdasarkan pada tabel 4.2 dibawah ini menunjukkan hasil *Loading Factor* untuk semua indikator pertanyaan *total quality management*, sistem penghargaan, budaya organisasi, kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja tidak ditemukan *Loading Factor* dibawah 0,5 sehingga semua indikator dinyatakan valid.

Tabel 4.2 Nilai Outer Loadings

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
TQM 5 <- <i>Total Quality Management</i>	0,748	0,729	0,113	6,603	0,000
TQM 6 <- <i>Total Quality Management</i>	0,624	0,602	0,130	4,792	0,000
TQM 7 <- <i>Total Quality Management</i>	0,749	0,722	0,137	5,460	0,000
TQM 8 <- <i>Total Quality Management</i>	0,767	0,741	0,112	6,858	0,000
TQM 9 <- <i>Total Quality Management</i>	0,839	0,836	0,092	9,167	0,000
TQM 10 <- <i>Total Quality Management</i>	0,753	0,750	0,104	7,263	0,000
SP 1 <- Sistem Penghargaan	0,917	0,728	0,558	1,644	0,101
SP 2 <- Sistem Penghargaan	0,923	0,730	0,551	1,677	0,094
SP 3 <- Sistem Penghargaan	0,891	0,703	0,541	1,646	0,100
SP 4 <- Sistem Penghargaan	0,949	0,745	0,537	1,766	0,078
SP 5 <- Sistem Penghargaan	0,885	0,705	0,537	1,679	0,094
BO 1 <- Budaya Organisasi	0,828	0,772	0,218	3,802	0,000

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/ STDEV)</i>	<i>P values</i>
BO 2 <- Budaya Organisasi	0,846	0,774	0,252	3,358	0,001
BO 3 <- Budaya Organisasi	0,834	0,800	0,215	3,872	0,000
KM 1 <- Kinerja Manajerial	0,810	0,709	0,194	4,167	0,000
KM 2 <- Kinerja Manajerial	0,811	0,711	0,240	3,382	0,001
KM 4 <- Kinerja Manajerial	0,856	0,792	0,193	4,442	0,000
KM 5 <- Kinerja Manajerial	0,824	0,818	0,211	4,150	0,000
KM 6 <- Kinerja Manajerial	0,841	0,556	0,336	1,559	0,120
KM 7 <- Kinerja Manajerial	0,736	0,659	0,180	4,087	0,000
SPK 2 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,668	0,642	0,111	6,011	0,000
SPK 3 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,752	0,744	0,087	8,594	0,000
SPK 4 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,770	0,748	0,103	7,456	0,000
SPK 5 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,751	0,737	0,088	8,552	0,000
SPK 6 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,812	0,811	0,076	10,712	0,000
SPK 7 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,866	0,862	0,061	14,192	0,000
SPK 8 <- Sistem Pengukuran Kinerja	0,740	0,746	0,079	9,377	0,000

Sumber : Data diolah (2019)

Pada hasil *Loading Factor* diatas memiliki nilai t statistik lebih dari 2,0. Berarti memiliki validitas yang signifikan sehingga, penggunaan keempat variabel tersebut dinyatakan mampu mengukur variabel kinerja manajerial.

b. AVE

Hasil dalam validitas *convergent* dihitung dengan melihat *output construct reliability and validity* yang didalamnya terdapat nilai AVE. Kriteria nilai validitas *convergent* dikatakan baik jika memiliki

nilai AVE lebih dari 0,5 (Yamin & Kurniawan, 2011). Berdasarkan nilai AVE menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3 Nilai AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	0,561
Sistem Penghargaan	0,834
Budaya Organisasi	0,699
Kinerja Manajerial	0,604
Sistem Pengukuran Kinerja	0,589

Sumber : Data diolah (2019)

Hasil pengujian pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua nilai AVE pada variabel penelitian ini sudah menunjukkan sebagai pengukur yang fit, memiliki nilai AVE diatas 0,5 hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel adalah reliabel.

c. Validitas diskriminan

Untuk melihat *discriminant validity* yang baik adalah dengan melakukan perbandingan yang dilakukan dengan membandingkan antara korelasi dengan nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) atau korelasi konstrak dengan akar AVE.

Tabel 4.4 Latent Variable Correlations

Korelasi Antar Variabel					
	BO	KM	SP	SPK	TQM
Budaya Organisasi	1,000	0,395	0,429	0,827	0,424
Kinerja Manajerial	0,395	1,000	0,088	0,218	0,354
Sistem Penghargaan	0,429	0,088	1,000	0,578	0,251
Sistem Pengukuran Kinerja	0,827	0,218	0,578	1,000	0,435
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	0,424	0,354	0,251	0,435	1,000

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan uraian tabel 4.4 pemeriksaan *discriminant validity* melalui perbandingan nilai AVE dengan korelasi antara konstrak untuk AVE BO>(BO=>KM) = (0,605>0,395), AVE SP>(SP=>KM) = (0,912>0,088), AVE SPK>(SPK=>KM) = (0,728>0,218) dan AVE TQM>(TQM=>SPK) = (0,646>0,354) sehingga dapat dikatakan konstrak tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.2.2 Uji reliabilitas

Pemeriksaan reliabilitas konstrak dengan melihat *Output Construct Reliability and Validity* yang didalamnya terdapat hasil *Output Composite Reliability and Cronbach's Alpha*, dikatakan reliabel jika nilai lebih dari 0,7, *output* yang menunjukkan akurasi, konsistensi dari ketetapan alat ukur

Composite Reliability merupakan uji reliabilitas dalam PLS yang dimana menunjukkan akurasi, konsistensi dari ketetapan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran.

Tabel 4.5 *Quality Criteria (Composite Reliability, Cronbach's Alpha)*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya organisasi	0,788	0,875
Kinerja manajerial	0,868	0,899
Sistem penghargaan	0,954	0,962
Sistem pengukuran kinerja	0,884	0,909
<i>Total Quality Management</i>	0,846	0,884

Sumber : Data diolah (2019)

Pada Tabel 4.5 terlihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang dihasilkan konstruk Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan *Total Quality Management* (TQM) sangat baik yaitu diatas 0,7.

4.3 Pengukuran model struktural

Pengujian model struktural (*Inner Model*) dapat dilihat dari nilai *R-Square* untuk setiap variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap model *Structural*, teknik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Path Coefficient*.

a. *Coefficient Determination (R²)*

Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software SmartPLS 3.0*, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6 *R-Square*

Variabel	R²
Sistem Pengukuran Kinerja	0,145
Kinerja Manajerial	0,118

Sumber : Data diolah (2019)

Konstrak *endogen* diuji untuk menguatkan antara konstrak eksogen dengan mengevaluasi R^2 , berdasarkan tabel diatas terlihat R^2 yang diperoleh adalah dapat disimpulkan bahwa variabel Sistem Pengukuran Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *Total Quality Management* (TQM) sebesar 0,145 atau 14,5%. Dan variabel Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh variabel Sistem Pengukuran Kinerja, variabel Sistem Penghargaan dan variabel Budaya organisasi sebesar 0,118 atau 11,8%. Sedangkan sebanyak 73,7% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

b. *Path coefficient*

Pengujian *Path Coefficient* digunakan untuk meyakinkan bahwa hubungan antar konstrak adalah kuat, hubungan antar konstrak dikatakan tinggi jika *Path Coefficient* tersebut lebih besar dari 0,100, selanjutnya dikatakan signifikan jika *Path Coefficient* pada level $> 0,050$.

Tabel 4.7 PLS structural model (Path coefficient, T statistik)

	<i>Original sample (o)</i>	<i>Sample mean (o)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi -> Kinerja Manajerial	0,394	0,368	0,214	1,840	0,066
Sistem Penghargaan -> Kinerja Manajerial	-0,044	0,038	0,183	0,239	0,811
Sistem Pengukuran Kinerja -> Kinerja Manajerial	-0,054	-0,018	0,222	0,241	0,810
Total Quality Management -> Sistem Pengukuran Kinerja	0,381	0,414	0,092	4,134	0,000

Sumber : Data diolah (2019)

*** Signifikansi at 1% (2.36850) = Sangat Signifikan

** Signifikansi at 5% (1.66196) = Signifikan

* Signifikansi at 10% (1.29103) = Signifikan Lemah

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi lebih dari 0,050 yang berarti variabel-variabel tersebut signifikan. Dan nilai signifikansi tertinggi adalah Budaya Organisasi sebesar 0,394 dan variabel yang memiliki nilai signifikansi terendah adalah *Total Quality Management* (TQM) dengan nilai sebesar 0,381. Sedangkan variabel-variabel yang menunjukkan nilai yang tidak signifikan karena kurang dari 0,050 adalah Sistem Penghargaan yang memiliki nilai signifikansi sebesar -0,044 dan Sistem Pengukuran Kinerja yang memiliki nilai signifikansi sebesar -0,054.

4.4 Pengujian hipotesis

4.4.1 Hipotesis 1

Ha₁ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara *total quality management* (TQM) terhadap Sistem Pengukuran Kinerja menunjukkan nilai *Path Coefficient* 0,381 dengan nilai t statistik 4,134, dapat dikatakan *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap Sistem Pengukuran Kinerja karena *Path Coefficient* 0,381 berada diatas 0,100 dan signifikan karena t statistik 4,134 berada diatas nilai t tabel 0,01 = (2.36850), sehingga hipotesis Ha₁ diterima.

4.4.2 Hipotesis 2

Ha₂ : Pengukuran Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan nilai *Path Coefficient* -0,054 dengan nilai t statistik 0,241 dapat dikatakan Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial karena *Path Coefficient* -0,054 berada dibawah 0,100 dan tidak signifikan karena t statistik 0,241 berada dibawah nilai t tabel 0,01 = (2.36850), sehingga hipotesis Ha₂ ditolak.

4.4.3 Hipotesis 3

Ha₃ : Pengukuran Sistem Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial menunjukkan nilai *Path Coefficient* -0,044 dengan nilai t statistik 0,239 dapat dikatakan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial karena *Path Coefficient* -0,044 berada dibawah 0,100 dan tidak signifikan karena t statistik 0,239 berada dibawah nilai t tabel 0,01 = (2.36850), sehingga hipotesis Ha₃ ditolak.

4.4.4 Hipotesis 4

Ha₄ : Pengukuran budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai *Path Coefficient* 0,394 dengan nilai t statistik 1,840, dapat dikatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena *Path Coefficient* 0,394 berada diatas 0,100 dan signifikan karena t statistik 1,840 berada diatas nilai t tabel 0,01 = (2.36850), sehingga hipotesis Ha₄ diterima.

4.4.5 Hipotesis 5

Ha₅ : Pengukuran *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja

Hasil uji terhadap koefisien parameter antara *total quality management* (TQM) terhadap Sistem Pengukuran Kinerja menunjukkan nilai *Path Coefficient* 0,381 dengan nilai t statistik 4,134, dapat dikatakan *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja karena *Path Coefficient* 0,381 berada diatas 0,100 dan sangat signifikan karena t statistik 4,134 berada diatas nilai t tabel 0,01 = (2.36850). Dan hasil uji terhadap koefisien parameter antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial menunjukkan nilai *Path Coefficient* -0,054 dengan nilai t statistik 0,241 dapat dikatakan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena *Path Coefficient* -0,054 berada dibawah 0,100 dan signifikan lemah karena t statistik 0,241 berada dibawah nilai t tabel 0,01 = (2.36850).

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* dengan menggunakan *product of coefficient*, yang menguji signifikansi pengaruh tak langsung atau *indirect effect*. Uji signifikansi *indirect effect* ab dilakukan berdasarkan rasio antara koefisien *ab* dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai z statistik (*z-value*). Untuk mendapatkan nilai *z-value* didapatkan dengan rumus *Sobel test Baron and Kenny* (1986):

$$Z - value = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) - (a^2 SE_b^2)}}$$

$$Z - value = \frac{0,381 \times -0,054}{\sqrt{(0,0001) + (0,0012)}} = -0,18047$$

Jadi, hipotesis Ha₅ yaitu *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja ditolak dengan nilai pengaruh -0,18074 yang berada dibawah 0,100. Dan dalam penelitian pada objek ini yang menjadikan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel perantara kurang reaktif dalam penilaian pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pembahasan hipotesis 1

Hasil analisis terlihat bahwa *total quality management* (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tujuan

perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005). Jadi, pelayanan kesehatan yang diberikan pihak Rumah Sakit terhadap pasien dapat dikategorikan baik, karena kerjasama tim dalam menjalankan untuk memaksimalkan pelayanan, sehingga kepuasan pasien dapat tercapai dengan baik, ini akan sejalan dengan cepat terealisasinya tujuan Rumah Sakit terutama peningkatan nilai Rumah Sakit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lamato (2017) menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Maulidiyah, dkk (2017) *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh negatif yang signifikan.

4.5.2 Pembahasan hipotesis 2

Hasil analisis terlihat bahwa sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja tidak dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pengambilan keputusan oleh manajer pada objek penelitian ini, padahal informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik. Jadi, kurangnya informasi riset pada Rumah Sakit yang menjadi objek penelitian ini menyebabkan terlambatnya perbaikan mekanisme untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Sehingga efektivitas kerja dalam kegiatan operasional yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dari pihak manajerial Rumah Sakit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Audina, dkk (2018) sistem pengukuran kinerja tidak signifikan berpengaruh pada kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Swari dan Wirasedana (2017) 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.

4.5.3 Pembahasan hipotesis 3

Hasil analisis terlihat bahwa sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sistem penghargaan tidak dapat mempengaruhi kinerja manajer, karena pihak manajemen yang diharapkan tidak mampu menerapkan suatu imbalan yang efisien. Suatu *reward* yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kinerja pegawainya agar kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, *reward* yang dibentuk harus memiliki nilai dimata pegawai (Lina, 2014). Jadi, kurangnya apresiasi dari pihak Rumah Sakit terhadap karyawannya, misal dalam penerapan sistem gaji yang tidak proporsional dan kurangnya penghargaan dari atasan atas kinerja karyawan sehingga mengakibatkan motivasi kerja karyawan menurun. Sehingga tingkat kinerja manajerial tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Ini akan menghambat terealisasinya tujuan Rumah Sakit dalam peningkatan nilai Rumah Sakit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Tendean, dkk (2018) mengenai sistem imbalan mempengaruhi kinerja manajerial ditolak, ini menunjukkan bahwa sistem imbalan yang diterapkan oleh rumah sakit tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Harianto, dkk (2016) menemukan bahwa *Reward System* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer.

4.5.4 Pembahasan hipotesis 4

Hasil analisis terlihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kesuksesan organisasi selain diukur dari karyawan dan keterkaitan budaya yang melekat padanya, juga dapat dilihat dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Soedjono, 2005). Suksesnya Rumah Sakit tidak hanya dilihat dari sisi keuangan saja, tetapi juga dapat dilihat dari peningkatan kualitas sumber daya manusia terutama besarnya kemauan dalam menambah wawasan yang dimiliki agar sumber daya manusia Rumah Sakit tipe D di Provinsi Lampung dalam melaksanakan kegiatannya, sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial Rumah Sakit.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Budiono, dkk (2016) ada pengaruh positif dari variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja kerja karyawan, artinya jika Budaya Organisasi semakin baik maka Kinerja kerja karyawan akan meningkat. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lina (2014) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan Kinerja Pegawai, berarti Budaya Organisasi memiliki arah negatif sehingga kurang kuat untuk mempengaruhi Kinerja Pegawai.

4.5.5 Pembahasan hipotesis 5

Hasil analisis terlihat bahwa *total quality management* (TQM) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial melalui sistem pengukuran kinerja, walaupun dalam penelitian pada objek ini yang menjadikan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel perantara tidak reaktif dalam penilaian pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial. Jadi keberhasilan Rumah Sakit dalam mengatur kegiatan manajerialnya secara tidak langsung dapat dipengaruhi oleh *total quality management* (TQM) yaitu dengan kerjasama tim yang baik dalam memberikan pelayanan terhadap kepuasan pasien. Akan tetapi keberhasilan ini tidak sejalan perbaikan mekanisme kerjanya. Sehingga akan terjadi keterlambatan pencapaian tujuan Rumah Sakit terutama peningkatan nilai Rumah Sakit yang bertipe D menjadi tipe C atau bahkan lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulidiyah, dkk (2017) *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial memiliki pengaruh negatif yang signifikan dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Darmawan (2017) mengenai interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial.

5. Kesimpulan

Hasil analisis menyimpulkan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sistem pengukuran kinerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan *total quality management* melalui sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial Rumah Sakit tipe D di Provinsi Lampung.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pemikiran dan referensi bagi peneliti selanjutnya, serta sebagai evaluasi dan pendorong kinerja manajerial dalam meningkatkan nilai rumah sakit tipe D yang masih rendah. Sehingga penyediaan layanan kesehatan yang prima terutama untuk masyarakat yang jauh dari pusat kota terfasilitasi dengan baik. Dan untuk peneliti selanjutnya disarankan dapat menambahkan faktor-faktor lain yang mungkin menarik untuk diuji antara lain faktor komunikasi organisasi, ataupun ketidakpastian lingkungan di era global dan dapat memasukan semua tipe rumah sakit dengan menambahkan bagian provinsi lainnya.

Ucapan terima kasih

Pada bagian ini, pertama-tama ucapan terima kasih kepada Allah SWT. berkat kekuatan-Nya yang Maha Besar penulis dapat merampungkan penelitian ini dengan baik. Ucapan terima kasih juga untuk umi dan seluruh keluarga atas doa dan dorongan semangatnya. Dan kepada para dosen serta

rekan-rekan yang tidak bisa disebutkan satu persatu, penulis ucapkan terima kasih atas semua bimbingan dan arahan hingga penelitian ini selesai.

Referensi

- Audina, O. T., Kristianto, D., & Harimurti, F. (2018). Pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada PT Telkom Surakarta). *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 14(3), 428 – 436.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Budiono, A., Fathoni, A. & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh good governance, pengendalian intern dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor keuangan kodam iv diponegoro yang berkedudukan di Semarang. *Journal of Management*, 2(2).
- 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
- Erlina. (2011). *Metodologi penelitian*. USU Press, Medan.
- Etzioni, Amitai. (1996). *Organisasi - organisasi modern*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Ferdinand, Augusty. (2000). Manajemen pemasaran: Sebuah pendekatan strategik. *Research Paper Series, Seri Penelitian Manajemen*. No. 01/Mark/01/2000.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural equation modeling, metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural equation modelling, Edisi II*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Hamali, A. Y., (2018), Pemahaman manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Hariato, E., Kusmaningtas, A., & Brahmasari, I. A. (2016). Model karakteristik individu, budaya korporat, entrepreneurial leadership dan reward system terhadap corporate entrepreneurship dan dampaknya terhadap kinerja manajerial: Studi pada industri proteksi. *Jurnal Doktor Ekonomi*, 1(1), 1 – 22.
- Hasanudina, A. I., Yuliansyah, Y., Said, J., Susilowati, C., & Muafie. (2019). Management control system, corporate social responsibility, and firm performance. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1354-1368.
- Hidayah, A., Minarsih, M. M., & Haryono, A. T. (2018). Implementasi total quality management, sistem pengukuran kinerja dan reward sistem serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dengan kinerja sdm sebagai variabel intervening : Studi kasus pengemudi BRT Trans Semarang PT Mekar Flamboyan Sendang Mulyo Jaya. *Journal of Management*, 4(4).
- Hulland, John. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, Vol. 20(2), 195-204.
- Ibrahim, L. T., Yunus, M., & Amri. (2018). Pengaruh budaya organisasi kompensasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen tetap serta dampaknya pada mutu pendidikan Universitas Abulyatama Aceh. *Jurnal Humaniora*, 2(1), 61-73.
- Kim, L., & Larry, N. (1998). Performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting system. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 325-346.
- Lamato, B. R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, 5(2), 423-432.
- Lina, Dewi. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan sistem reward sebagai variabel moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14(1).
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.

- Mardiyati, E., & Prabowo, M. A. (2014). Pengaruh interaksi antara total quality management dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial: Studi empiris pada SMK di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Paradigma*, 12(2), 1-20.
- Maulidiyah, M., Sunaryo, H., & Slamet, A. R. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Reward) terhadap Kinerja Manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen-Malang, e – Jurnal Riset Manajemen, 70-85.
- Merchant, K. A., & Var der Stede, W. A. (2018), *Sistem pengendalian manajemen*, edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nasution, M. N. (2005), *Manajemen mutu terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ralahallo, F. N., & Patipeiluhu, J. (2017), Analisis pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial pada pemuda bakery and cake di Kota Ambon, *Jurnal SOSOQ*, 5(1).
- Robbins, Stephen P. (2006), *Perilaku organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), edisi Bahasa Indonesia. Klaten: PT Intan Sejati.
- Rudianto, (2013), *Akuntansi manajemen informasi untuk pengambilan keputusan strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sadgrove, Kit. (2015). *The complete guide to business risk management*.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: Text & cases*. Prentice Hall: Upper Sadle River.
- Soedjono. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1).
- Stoner J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen*, Edisi Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- 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. *Jurnal Akuntansi*, 21(1), 830-856.
- Tendean, A. B., Saerang, D. P. E., & Runtu, T. (2018). Pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial: Studi pada RSUD Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(3), 597-610.
- Urbach. N., & F. Ahlemann. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares, *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Wentzel, Kristin. (2002). The influence of fairness perception and goal commitment and manajer performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14 : 247 – 271.
- Wibowo. (2011). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yamin, S., & Kurniawan H. (2011). Generasi baru mengolah data penelitian dengan partial least square path modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 564-592.
- Yuliansyah, Y., Triwacananingrum, W., Mohd-Sanusi, Z., & Said. (2019). Enhancing the task performance of bank employees: Relevance of trust, self-efficacy, and budget participation. *International Journal of Business Excellence*, 17(4), 397-413.