



The Effect of Human Capital and Total Quality Management on Managerial Performance with the Reward System as a Moderation Variable at PT Pegadaian Regional Office I Medan

Glenn Petrus Hardikusuma^{1*}, Nicholas Marpaung²
Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sumatera Utara

Corresponding Author: Glenn Petrus Hardikusuma glenn.petrus15@gmail.co

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Human Capital,
Total Quality Management,
Reward System,
Managerial Performance

Received : 24, September

Revised : 26, October

Accepted: 28, November

©2023 Hardikusuma, Marpaung:
This is an open-access article
distributed under the terms of the
[Creative Commons Atribusi 4.0
Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of human capital and total quality management on managerial performance with the reward system as a moderating variable. The form of research used is quantitative with an associative approach. The population in this study used the Slovin formula with a total of 36 respondents as samples. The data collection technique used a questionnaire. The data analysis methods used are instrument testing, classical assumption testing, moderated regression analysis and hypothesis testing using SPSS. The results of the research conducted show that human capital and total quality management have a partially significant effect on managerial performance at PT Pegadaian Regional Office I Medan.

Pengaruh *Human Capital* dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderasi pada PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan

Glenn Petrus Hardikusuma^{1*}, Nicholas Marpaung²

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sumatera Utara

Corresponding Author: Glenn Petrus Hardikusuma glenn.petrus15@gmail.co

ARTICLE INFO

Kata Kunci: *Human Capital*,
Total Quality Management,
Sistem *Reward*, Kinerja
Manajerial

Received : 24, September

Revised : 26, October

Accepted: 28, November

©2023 Hardikusuma, Marpaung:

This is an open-access article
distributed under the terms of the
[Creative Commons Atribusi 4.0
Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh *human capital* dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi. Bentuk penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan total 36 responden sebagai sampel. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah uji instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi moderasi dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *human capital* dan *total quality management* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan.

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara signifikan dan meningkatkan persaingan di seluruh dunia. Dalam era globalisasi, bisnis tidak lagi terbatas pada pasar lokal atau nasional, melainkan dapat beroperasi secara internasional. Hal ini memberikan peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk tumbuh dan mengakses pasar baru, tetapi juga menghadirkan tantangan baru dalam hal persaingan. Salah satu efek globalisasi terhadap persaingan bisnis adalah meningkatnya jumlah pesaing. Dalam perekonomian yang lebih terbuka, perusahaan tidak hanya bersaing dengan pesaing domestik, tetapi juga dengan pesaing asing yang memiliki akses yang sama terhadap pasar. Hal ini mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saing mereka dalam hal kualitas, harga, inovasi, dan layanan pelanggan. Untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang terbaik di perlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *total quality management*.

Hasil dari proses perbaikan yang berkesinambungan tersebut adalah kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Lingkungan persaingan bisnis yang semakin ketat, kompleks dan dinamis ini menuntut perusahaan-perusahaan meningkatkan daya saing, mutu kualitas, serta produktifitas kinerja untuk dapat bertahan dalam pasar. Penilaian kerja dibutuhkan dalam sebuah sistem yang berperan untuk mengontrol aktivitas sumber daya manusia agar berlangsung sesuai aturan yang telah disepakati di awal. Sebuah perusahaan penting untuk mempunyai sistem yang bisa menilai hasil kerja dan melihat kontribusi karyawan untuk perusahaan yang dikenal menjadi penilaian kerja (Barus & Siregar, 2023:66).

Dalam kegiatan suatu perusahaan, termasuk perusahaan yang bergerak dibidang produksi, masalah yang utama adalah modal kerja. Sebab tanpa adanya modal kerja yang cukup maka perusahaan tersebut akan mengalami krisis keuangan dan yang paling dikhawatirkan adalah kebangkrutan. Maka para manajer diharapkan memahami bagaimana cara menciptakan suatu sistem pengelolaan modal kerja yang efektif dan efisien (Marpaung, 2019:134). Peran manajer sangat penting untuk menentukan langkah - langkah yang tepat dalam setiap pengambilan keputusan. Setiap organisasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek. Bagaimana organisasi mencapai tujuannya tergantung pada kinerja manajerial. Oleh karena itu seorang manajer diperlukan untuk mengatur perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut Harefa (2017) yang dimaksud kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas perencanaan dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategik didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan karena, bernilai, langka, sulit ditiru oleh para pesaing dan tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya yang lain. Perusahaan wajib mengetahui bahwasanya memiliki SDM yang bermutu ialah jawaban atas kemajuan serta persaingan yang ada. Maka daripada demikian, tidak ada jalan yang lain terkecuali melakukan pengoptimalan terhadap potensi sumber daya manusia yang ada (Furqon & Siregar, 2022:218). Peningkatan kinerja melalui peran *human capital* dan penerapan *total quality management* menjadi hal yang penting bagi perusahaan termasuk perusahaan BUMN di Indonesia.

Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi yang penting di dalam perekonomian nasional, bersama-sama dengan pelaku ekonomi lain seperti swasta dan koperasi. Pada laporan Kilas Kinerja BUMN Kuartal 3 tahun 2021 diketahui bahwa laba bersih periode Januari - September 2021 tumbuh signifikan dari level rugi lima triliun rupiah menjadi enam puluh satu triliun rupiah di tahun 2021 terutama ditopang oleh pertumbuhan pendapatan konsolidasi BUMN periode Januari - September dan juga dari perbaikan margin di kluster perbankan, minerba, dan telekomunikasi yang mengakibatkan perbaikan profitabilitas operasional maupun profitabilitas bersih. Peningkatan yang terjadi pada BUMN tidak terlepas dari peran nilai budaya, peran *human capital* dan proses perbaikan perusahaan. Budaya AKHLAK pada BUMN ditetapkan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang didukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

PT Pegadaian merupakan merupakan salah satu BUMN yang bergerak pada bidang jasa yang sistemnya meminjamkan uang dengan menerima barang sebagai jaminan dari peminjamnya. Dalam peningkatan operasional perusahaan, banyak upaya yang dilakukan Pegadaian Kantor Wilayah I Medan yaitu memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan strategi pengelolaan perusahaan yang baik. PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan memiliki target yang harus dicapai tiap tahunnya yang menjadi salah satu indikator pengukuran kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan dapat dilihat pada laporan keuangannya. Semakin baik laporan keuangan pada perusahaan maka dapat diasumsikan bahwa sumber daya manusia dan pengelolaan perusahaan terbilang bagus. Hal tersebut dibuktikan dari tabel berikut ini:

Tabel 1. Data Target dan Laba Bersih

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase	Keterangan
2019	496.799.042.080	461.300.254.921	98,19%	Tidak Tercapai
2020	514.243.740.429	489.442.864.554	95,18%	Tidak Tercapai
2021	504.428.746.085	523.464.807.473	103,77%	Tercapai
2022	513.762.669.287	561.982.547.641	109,3 9%	Tercapai

Sumber: PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa pada tahun 2019 dan 2020 laba bersih yang diperoleh PT Pegadaian Kanwil I Medan tidak mencapai target laba tahunan yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021 dan 2022 laba bersih yang diperoleh PT Pegadaian Kanwil I Medan target laba tahunan yang telah ditetapkan. Dengan tercapainya laba bersih PT Pegadaian Kanwil I Medan pada tahun 2021 dan 2022, muncul asumsi bahwa tercapainya laba bersih dari target yang ditetapkan karena adanya kinerja yang baik dari peran *human capital* dan *total quality management* . Namun, pada data yang ditemukan adanya hal yang berbeda, hal tersebut dibuktikan dari tabel berikut ini :

Tabel 2. Data Target dan Outstanding Loan

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase	Keterangan
2019	3.391.789.294.900	3.568.175.797.318	105,20%	Tercapai
2020	4.012.871.673.943	3.967.848.368.220	98,88%	Tidak Tercapai
2021	4.545.072.355.732	3.699.300.046.398	81,39%	Tidak Tercapai
2022	4.450.770.150.903	4.373.187.293.093	98,26%	Tidak Tercapai

Sumber: PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa dalam 4 tahun terakhir realisasi outstanding loan cenderung tidak tercapai setiap tahunnya. Data OSL pada 2019 menyatakan bahwa pencapaian OSL lebih dari target yang ditentukan namun ditahun yang sama, laba bersih yang didapat tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021 dan 2022 OSL tidak mencapai target namun pada tahun yang sama laba bersih yang diperoleh mencapai target yang telah ditetapkan. Dari hal ini dapat dilihat bahwa laba yang telah ditargetkan tercapai, namun kinerja pada tahun yang sama tidak mencapai target.

Dalam informasi yang diberikan Kepala Departemen Business Support PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan dijelaskan bahwa laba yang diperoleh cenderung meningkat setiap tahunnya, namun peningkatan laba yang diperoleh PT Pegadaian Kanwil I Medan tidak dibarengi dengan peningkatan kinerja. Pencapaian *outstanding loan* pada PT Pegadaian Kanwil I Medan menjadi salah satu tolak ukur dalam melihat kinerja manajerial. Tidak tercapainya outstanding loan pada target yang telah ditentukan menjadi permasalahan kinerja manajerial pada PT Pegadaian Kanwil I Medan. Kepala Departemen Business Support menjelaskan bahwa faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja manajerial adalah terdapat pada peran *human capital* dan sistem manajemen mutu perusahaan (*total quality management*). Dapat dikatakan bahwa nilai ekonomi dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman karyawan PT Pegadaian Kanwil I Medan menurun. Selain itu, manajemen mutu yang terdapat pada PT Pegadaian juga tergolong cukup lemah sehingga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan untuk menghadapi pesaing.

Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Mengetahui pengaruh dari *human capital* terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan. 2) Mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan.. 3) Mengetahui peran sistem *reward* dalam memoderasi pengaruh *human capital* dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan dan 4) Mengetahui pengaruh *human capital* dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial secara simultan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2014:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2015:2). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah unsur penting dalam pencapaian kinerja organisasi agar dapat beroperasi dengan baik. Manajemen sumber daya manusia menganggap pekerja merupakan sumber daya utama perusahaan yang penting untuk diawasi dengan sebaik mungkin karena dapat menjadi sumber investasi bagi perusahaan (Silaban & Siregar, 2023:16).

Human Capital

Human capital sangat dipertimbangkan sebagai urat nadi sebuah organisasi dan *human capital* merupakan sumber daya yang sangat krusial untuk berinovasi dan mengembangkan organisasi. *Human capital* merupakan aset yang sangat berharga dan merupakan modal non fisik yang sangat penting dalam jalannya suatu unit bisnis (Khalique *et al*, 2017:78). Menurut Klein and Cook (2018), *human capital* merupakan salah satu penentu produktivitas dan ada dalam bentuk sumber daya manusia, seperti pengetahuan dan keterampilan khusus, yang akan mempengaruhi produktivitas manusia, yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan kesehatan.

Total Quality Menegement

Menurut Wang *et al* (2019) *total quality management* (TQM) merupakan filosofi manajemen yang sudah diakui secara luas dan telah menjadi slogan utama karena banyak perusahaan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar menggunakan TQM. *Total quality management* adalah suatu metode *management* dalam menjalankan usaha yang lebih mengutamakan kualitas dengan cara memperbaiki terus-menerus produk, jasa, pelayanan dan lingkungan dan berorientasi kepada kepuasan pelanggan (Kurniawan *et al*, 2018)

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2015:11). Menurut Rudianto (2013 :189) Kinerja manajerial adalah kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Sistem Reward

Menurut Irham Fahmi (2016:64) Sistem *Reward* merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Tujuan pemberian penghargaan kepada karyawan adalah guna memotivasi kinerja karyawan yang lebih baik, lebih giat dapat meningkatkan prestasi yang dapat juga menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya serta dapat mendorong loyalitas terhadap perusahaan sehingga terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan. Sistem penghargaan (*reward system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013).

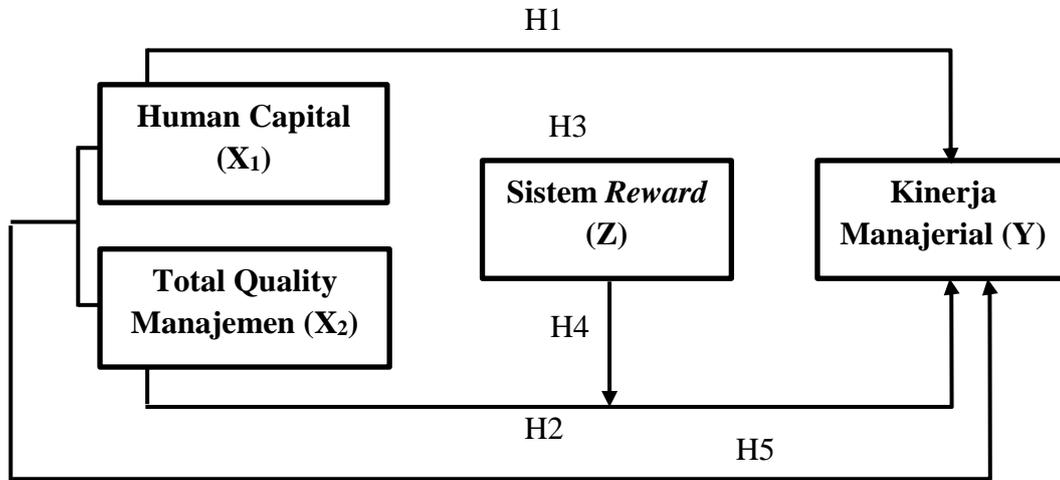
Hipotesis

Adapun hipotesis dari penelitian ini, yaitu:

- H1: *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan
- H2: *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan
- H3: *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan
- H4: *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan
- H5: *Human capital* dan *total quality management* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan

Kerangka Kontekstual

Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Conceptual Framework

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif yang dilakukan di PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini memakai metode probability sampling dengan teknik simple random sampling dengan menggunakan rumus Slovin Supriyadi sehingga didapatkan 36 karyawan yang dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi moderasi dan uji hipotesis dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 26 for windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Parsial (Uji T)

Uji T digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji T) Persamaan 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.448	9.606		.671	.507
	Human Capital	.658	.217	.409	3.037	.005
	Total Quality Management	.715	.202	.475	3.531	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Pada variabel *human capital* (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai thitung sebesar $3,037 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai 0,658. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *human capital* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka H1 diterima. Pada variabel *total quality management* (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai thitung sebesar $3,531 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai 0,715. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *total quality management* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka H2 diterima.

Tabel 4. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji T) Persamaan 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43.778	9.489		4.614	.000
	Human Capital	1.940	.499	.857	3.889	.000
	Total Quality Management	1.367	.421	.920	3.250	.003
	Sistem Reward	1.906	.625	.623	3.052	.005
	Human Capital*Sistem Reward	.084	.013	1.627	6.467	.000
	Total Quality Management*Sistem Reward	.058	.009	1.684	6.595	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Pada variabel interaksi antara *human capital* dengan sistem *reward* (X_1Z) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai thitung sebesar $6,467 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai 0,084. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel interaksi antara *human capital* dengan sistem *reward* (X_1Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka H3 diterima. Pada variabel interaksi antara *total quality management* dengan sistem *reward* (X_2Z) terhadap kinerja manajerial (Y) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $6,595 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai 0,058. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel interaksi antara *total quality management* dengan sistem *reward* (X_2Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja manajerial (Y). Berdasarkan hasil tersebut maka H4 diterima.

Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh dari seluruh variabel independen yaitu *human capital* (X_1) dan *total quality management* terhadap variabel dependen, yaitu kinerja manajerial (Y) secara bersama-sama. Hasil uji simultan (uji F) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	849.513	2	424.757	11.135	.000 ^b
	Residual	1258.792	33	38.145		
	Total	2108.306	35			
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial						
b. Predictors: (Constant), Total Quality Management, Human Capital						

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.62 diketahui bahwa nilai signifikansi pengaruh *human capital* dan *total quality management* secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel kinerja manajerial sebesar $0,000 < 0,05$ serta nilai F_{hitung} yang diperoleh sebesar $11,135 > 2,90$ Hasil tersebut membuktikan bahwa kedua variabel independen yaitu *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja manajerial (Y). Berdasarkan nilai tersebut maka H_5 diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi naik turunnya variabel dependen. Berikut adalah hasil koefisien determinasi pada penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Model Persamaan 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.635 ^a	.403	.367	6.176
a. Predictors: (Constant), Total Quality Management, Human Capital				

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 6, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,635, dimana nilai ini berarti terdapat hubungan antar variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 63,5% sehingga hubungan antar variabel tersebut dapat dikategorikan erat. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,367 ataupun nilai koefisien determinan menampilkan bahwa variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) dapat mempengaruhi variabel kinerja manajerial (Y) sebesar 36,7%, sedangkan sisanya yaitu 63,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji Model Persamaan 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.462	5.693

a. Predictors: (Constant), Sistem Reward, Total Quality Management, Human Capital

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2023)

Diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,713, dimana nilai ini berarti terdapat hubungan antar variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan sistem *reward* (Z) sebesar 71,3% sehingga hubungan antar variabel tersebut dapat dikategorikan erat. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,508 ataupun nilai koefisien determinan menampilkan bahwa variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) dapat mempengaruhi variabel kinerja manajerial (Y) dengan sistem *reward* (Z) sebesar 50.8%, sedangkan sisanya yaitu 49,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Manajerial

Human capital merupakan faktor yang penting dalam proses produksi karena sumber daya manusia merupakan aset yang penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Human capital* adalah unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Karena *human capital* merupakan kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual.

Human capital berkontribusi secara signifikan pada kinerja manajerial karena manajer yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan cenderung lebih efektif dalam menghadapi tantangan yang kompleks dalam dunia bisnis. Mereka mampu mengembangkan strategi yang lebih baik, mengelola tim dengan lebih efisien, dan mengidentifikasi peluang dan risiko dengan lebih baik. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan *human capital* melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja manajerial dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

Selain itu, *human capital* juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Individu yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dapat berkontribusi pada peningkatan proses kerja dan inovasi produk atau layanan. Mereka juga dapat memotivasi rekan kerja dan menciptakan budaya kerja yang positif. Kinerja manajerial yang baik seringkali bergantung pada kemampuan seorang manajer dalam mengelola dan memotivasi timnya, dan *human capital* yang berkualitas dapat menjadi faktor kunci dalam mencapai hal ini. Oleh karena itu, organisasi yang memahami pentingnya *human capital* dan berinvestasi dalam pengembangannya memiliki peluang yang lebih baik untuk mencapai kinerja manajerial yang unggul dan mempertahankan daya saing di pasar.

2. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah pendekatan manajemen yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi secara keseluruhan. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial sangat signifikan. TQM membawa perubahan dalam budaya organisasi dengan menekankan pentingnya kesadaran kualitas, tanggung jawab bersama, dan perbaikan berkelanjutan. Manajer yang menerapkan prinsip-prinsip TQM harus menjadi pemimpin yang berkomitmen untuk mencapai kualitas yang lebih baik, dan ini mendorong kinerja manajerial yang lebih baik. Mereka harus memantau proses, mengidentifikasi masalah, dan mengambil tindakan perbaikan secara terus-menerus. Dalam proses ini, TQM dapat meningkatkan kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan yang lebih tepat, dan merespons perubahan pasar dengan lebih efektif, sehingga berdampak positif pada kinerja manajerial.

TQM juga mempromosikan partisipasi karyawan dan pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, tetapi juga memberikan manajer akses ke wawasan yang berharga yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Kinerja manajerial yang baik harus didukung oleh data yang akurat dan informasi yang relevan, dan TQM memfasilitasi pengumpulan data tersebut. Dengan fokus pada pengukuran kualitas dan pengendalian proses, TQM membantu manajer untuk mengambil keputusan yang lebih terinformasi. Akibatnya, TQM memiliki dampak positif yang kuat pada kinerja manajerial, dengan membantu manajer mengidentifikasi, menganalisis, dan mengatasi masalah dengan lebih efisien, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

3. Pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderasi

Pengaruh *human capital* terhadap kinerja manajerial menjadi lebih kompleks ketika sistem *reward* digunakan. *Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi individu dalam organisasi, yang secara alami berkontribusi pada kinerja manajerial. Namun, ketika sistem *reward* diintegrasikan, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *human capital* pada kinerja manajerial dapat berubah tergantung pada bagaimana insentif dan penghargaan diterapkan. Sistem *reward* yang baik dapat memperkuat hubungan antara *human capital* dan kinerja manajerial dengan memberikan insentif kepada manajer yang memiliki kapasitas dan kemampuan yang lebih tinggi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Sebaliknya, sistem *reward* yang buruk atau tidak sesuai dapat menghambat pengaruh positif *human capital* terhadap kinerja manajerial, karena manajer mungkin kehilangan motivasi atau merasa tidak dihargai meskipun memiliki kualifikasi yang baik. Oleh karena itu, penting untuk merancang sistem *reward* yang sesuai dan adil agar dapat memaksimalkan kontribusi *human capital* pada kinerja manajerial.

Penggunaan sistem *reward* juga menggarisbawahi pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang bijaksana dalam menciptakan keseimbangan yang tepat antara insentif finansial dan pengembangan keterampilan. Sistem *reward* yang efektif harus mendorong manajer untuk terus meningkatkan kapasitas mereka sambil tetap berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menciptakan siklus positif di mana investasi dalam *human capital* akan menghasilkan hasil yang lebih baik dalam kinerja manajerial, dan seiring waktu, kontribusi mereka pada kesuksesan organisasi akan semakin meningkat. Dengan demikian, dalam konteks ini, sistem *reward* bukan hanya alat untuk memotivasi manajer, tetapi juga sebagai penunjang penting untuk meningkatkan pengaruh *human capital* pada kinerja manajerial dalam jangka panjang.

4. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderasi

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial menjadi lebih menarik ketika sistem *reward* digunakan. TQM adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi secara keseluruhan, dan itu dapat memengaruhi kinerja manajerial dalam banyak cara. Ketika sistem *reward* digunakan, hal ini menunjukkan bahwa dampak TQM pada kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh insentif dan penghargaan yang diberikan kepada manajer. Sebuah sistem *reward* yang dirancang dengan baik dapat memperkuat pengaruh positif TQM pada kinerja manajerial dengan memberikan insentif kepada manajer yang aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM. Ini mendorong manajer untuk terus memperbaiki proses dan produk, sehingga meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai target organisasi. Namun, sebaliknya, jika sistem *reward* tidak sesuai atau tidak mendukung prinsip-prinsip TQM, maka pengaruh TQM pada kinerja manajerial dapat teredam, karena manajer mungkin kehilangan motivasi untuk menerapkan perubahan yang diperlukan.

Selain itu, penggunaan sistem *reward* menekankan pentingnya keseimbangan antara insentif finansial dan apresiasi non-finansial dalam mendukung TQM. Manajemen kualitas total seringkali memerlukan perubahan budaya dalam organisasi, partisipasi aktif dari seluruh karyawan, dan fokus pada perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, sistem *reward* yang efektif dalam konteks TQM harus mencakup pengakuan atas kontribusi inovatif, kreatif, dan perbaikan yang dihasilkan dari implementasi TQM, selain dari insentif finansial yang memotivasi kinerja manajerial. Dengan demikian, sistem *reward* yang berfungsi sebagai variabel moderasi dapat memainkan peran yang krusial dalam mendukung efektivitas TQM dan memastikan bahwa pengaruh positifnya pada kinerja manajerial dapat dioptimalkan.

5. Pengaruh *Human Capital* dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem *Reward* sebagai Variabel Moderasi

Pengaruh antara *Human Capital* dan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial sangat penting dalam konteks efisiensi dan efektivitas organisasi. Ketika manusia diperlengkapi dengan kapasitas yang berkualitas dan dipadukan dengan penerapan TQM, ini cenderung menghasilkan kinerja manajerial yang lebih baik. *Human capital* yang baik, seperti manajer yang terampil, mampu lebih efektif menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam mengelola proses, produk, dan layanan organisasi. Mereka dapat mengenali masalah, mengelola perbaikan, dan memberikan arahan yang kuat dalam mengimplementasikan perubahan yang mendukung TQM. Dalam hal ini, sistem *reward* yang digunakan sebagai variabel moderasi dapat memperkuat hubungan antara *human capital* dan TQM dengan memberikan insentif kepada individu yang berkontribusi pada penerapan TQM dan peningkatan kualitas. Ini menciptakan lingkungan di mana manajer merasa dihargai atas upaya mereka dalam mencapai tujuan kualitas dan kinerja organisasi.

Namun, peran sistem *reward* harus dikelola dengan bijak. Sistem *reward* yang kurang tepat atau tidak adil dapat menghambat pengaruh positif yang diharapkan dari *human capital* dan TQM pada kinerja manajerial. Hal ini dapat mengarah pada ketidakpuasan, frustrasi, dan penurunan motivasi manajer. Oleh karena itu, penting untuk merancang sistem *reward* yang sejalan dengan tujuan TQM dan kinerja manajerial yang diinginkan, dengan memastikan bahwa insentif dan penghargaan merangsang penerapan prinsip-prinsip TQM, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, pengelolaan sistem *reward* yang baik juga melibatkan pengakuan atas kontribusi non-finansial, seperti penghargaan dan pengembangan karier, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi individu yang berperan dalam mencapai kinerja manajerial yang superior.

Dengan memanfaatkan sistem *reward* dengan bijak, organisasi dapat mencapai sinergi yang kuat antara *human capital*, TQM, dan kinerja manajerial. Ini menciptakan lingkungan di mana manajer tidak hanya memiliki kapasitas yang relevan, tetapi juga terdorong secara intrinsik untuk berinovasi, memperbaiki proses, dan mencapai hasil yang lebih baik. Dalam jangka panjang, kombinasi efektif antara *human capital*, TQM, dan sistem *reward* yang baik dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif yang signifikan melalui peningkatan kualitas, produktivitas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan:

1. Variabel *human capital* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai t hitung sebesar $3,037 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai $0,658$. Hasil ini sesuai dengan hipotesis penelitian (H_{a1}). Hal ini membuktikan bahwa peran *human capital* dalam kinerja manajerial sangat berpengaruh signifikan. *Human capital* dapat meningkatkan kinerja manajerial apabila pengelolannya baik.

2. Variabel *total quality management* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai thitung sebesar $3,531 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai $0,715$. Hasil membuktikan bahwa *total quality* menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
3. Sistem *reward* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara *human capital* dan kinerja manajerial dengan nilai thitung sebesar $6,467 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai $0,084$. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh kesimpulan bahwa variabel sistem *reward* mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh variabel *human capital* terhadap kinerja manajerial.
4. Sistem *reward* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial dengan nilai thitung sebesar $6,595 > 2,036$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ serta memiliki nilai koefisien regresi yang bernilai $0,058$. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh kesimpulan bahwa variabel sistem *reward* mampu memoderasi atau memperkuat pengaruh variabel *total quality management* terhadap kinerja manajerial.
5. Variabel *human capital* (X_1) dan variabel *total quality management* (X_2) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja manajerial sebesar $0,000 < 0,05$ serta nilai Fhitung yang diperoleh sebesar $11,135 > 2,90$. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar $0,635$, dimana nilai ini berarti terdapat hubungan antar variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar $63,5\%$ sehingga hubungan antar variabel tersebut dapat dikategorikan erat. Sedangkan diperoleh Nilai Adjusted R Square sebesar $0,367$ ataupun nilai koefisien determinan menampilkan bahwa variabel *human capital* (X_1) dan *total quality management* (X_2) dapat mempengaruhi variabel kinerja manajerial (Y) sebesar $36,7\%$, sedangkan sisanya yaitu $63,3\%$ dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan, maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan dapat meningkatkan keahlian para karyawan melalui penyediaan sumber daya pembelajaran internal seperti forum diskusi, atau platform pembelajaran berbasis video. Ini memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri dan berbagi pengetahuan dengan sesama karyawan. Selain itu, peneliti juga menyarankan untuk penyediaan pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan perencanaan operasional dan pelatihan keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan. PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan dapat meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia melalui penyediaan forum diskusi sebagai saluran komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy Marbawi. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian. Malikulsalleh.
- Anugerah, Kahfi. 2018. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi)
- Ariyal. 2017. Pengaruh Total Quality Management Dan Human Capital Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada PT. Kawasan Industri Makassar)
- Barus, D. S., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Medan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 1(02), 65-79.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Furqan, S., & Siregar, O. M. (2022). Analisis Perekrutan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kreatif Agensi Periklanan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 217-224.
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta.
- Kasmawati, Y. (2017). Human capital dan kinerja karyawan (suatu tinjauan teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265-280.
- Klein, Peter G, and Michael L Cook. 2018. "Human Capital Approach to Entrepreneurship" 28: 344-50
- Kurniawan, S., Kamase, J., & Nasaruddin, F. (2018). Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Beberapa Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Makassar. *Jurnal Economix*, 6(2), 88-99.
- Mangkunegara, A. P. (2015). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya:Bandung

- Marpaung, N. (2019). Pengaruh Modal Kerja Dan Volume Penjualan Terhadap Laba Bersih Pada Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2010-2014. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 8(2), 133-142.
- Marthin, Adam dan Saebani, Akhmad. 2022. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Student Research Journal* Vol. 1, No. 1, pp.1-19
- Nasution, M.Nur. 2015. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pamungkas, K. T. 2015. Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*. Vol.6 No.2
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Rusdiana, A. 2014. Manajemen Operasi. Bandung: CV Pustaka Setia
- Santosa, A., Mane, A. A., & Said, M. 2022. Human Capital & Budaya Organisasi Perspektif Kepuasan dan Produktivitas Kerja Pegawai. CV. Berkah Utami
- Saputra, Dicky dkk. (2017). *Pengaruh Reward (Penghargaan) dan Punishment (Sanksi) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatra Barat*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume. 8, No 1, Januari 2017 ISSN: 2086-5031
- Schermerhorn. (2017). *Management 6th Asia-Pacific edition custom F/Out (black and white)*.
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16-26.

- Tsauri, Sofyan. *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Stain Jember Pres
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Widarsono, Agus. 2007. Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Go-Publik di Jawa Barat). *Jurnal Akuntansi Fe Unsil*, Vol. 2, No. 2
- Yanti, Hana Ramadhan dan Nurleli. 2021. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan *Human Capital* yang Dikaitkan dengan Kinerja Manajerial pada PD. Pasar Kota Bandung. *Prosiding Akuntansi Volume 7, No. 1*, pp 163-167