

**PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN  
INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN  
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERDAFTAR DI BEJ**

**SKRIPSI**



Oleh :

Nama : AYU RASMINDA SARI  
No. Mhs : 98 312 038  
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2006**

**PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN  
INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN  
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERDAFTAR DI BEJ**

**SKRIPSI**

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar Strata-1 di Program Studi Akuntansi,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



Oleh :

Nama : AYU RASMINDA SARI

No. Mhs : 98 312 038

Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2006**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

**”Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai pertauran yang berlaku”.**

**Yogyakarta, 3 April 2006**

**Penulis,**

**Ayu Rasmina Sari**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN  
INTERAKSI ANTARA TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN  
SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERDAFTAR DI BEJ**

**Nama** : Ayu Rasminda Sari  
**Nomor Mahasiswa** : 98312038  
**Program Studi** : Akuntansi

Yogyakarta, .....3-4-2006

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

  
Drs. Johan Arifin, M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

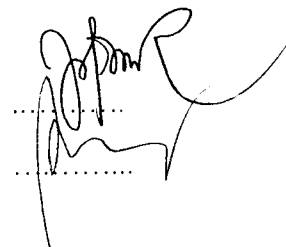
**Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Managerial Perusahaan Manufaktur Terdaftar Di BEJ**

Disusun Oleh: AYU RASMINDA SARI  
Nomor mahasiswa: 98312038

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 16 Mei 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Johan Arifin, M.Si

Penguji : Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Drs. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

## HALAMAN MOTTO

۳۹ وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ۚ وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرْمَى  
۴۱ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى

“Bahwa tiada yang orang dapatkan kecuali yang ia usahakan. Dan bahwa usahanya akan kelihatan nantinya. Lalu iapun mendapat ganjaran balasan yang sempurna”

(Qur'an Surat An-Najm: 39 – 41)

۶ إِنْ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

“Sesungguhnya bersama kesukaran ada keringanan.  
Karena itu selesai (tugasmu) teruslah rajin belajar”

(Qur'an Surat Alam Nasyrah : 6 – 7)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan memanjatkan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya dalam cahaya firman-Nya yang abadi serta nabi Muhammad Sa'W dalam junjungan-Nya,*

*Alhamdulillah kupersembahkan karya ini kepada:*

- ✦ *Dad and Mom yang tidak pernah lelah dalam kasih sayang, nasehat, motivasi, dan do'anya.*
- ✦ *My Brother and Sister, Erni, Mas Andan, Wiwin, terima kasih atas semua nasehat dan dorongannya.*
- ✦ *Kaliz yang centil dan cerewet, Audi yang usil, Echa si bantal, Alif yang pintar, semoga kalian jadi generasi penerus bangsa yang bermanfaat dan menjadi kebanggaan keluarga kita.*
- ✦ *Lovely Affandy, yang telah menjadi 'soulmate' dalam setiap langkah hidupku dan mengantarkanku sampai pada gerbang akhir studyku dengan sabar dan kesetiaan*
- ✦ *All my best friend : My Chacha-Tangerang, Lieya Nduth-Lampung, Mz Zalvin-Jakarta, Ade-Solo, Usil-Jkt, Evie-Solo, Adnin-Medan, kak Eko-Banjar, kaka Piyu-JGj, Aroel-Batulicin, Adzie'-Jgj, Siva-Banjar, Judha, Acho', Asri, de'deni jumbo, my broe Ferry, Marhen, thanks for always giving me support wherever U are.*
- ✦ *Semua kerabat yang tak pernah putus-putusnya memberikan support dan bantuannya & menjadikanku setegar ini.*
- ✦ *Alma Materku.*

*Once more time....thanks For All.....*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada beberapa perusahaan manufaktur khususnya di wilayah Pulau Jawa. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2005.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei melalui jasa pos. Jumlah sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah manajer perusahaan manufaktur dari berbagai bidang sebanyak 300 orang. Sebelumnya data yang diperoleh diuji dengan validitas dan reliabilitas untuk mengetahui kelayakan data untuk menjawab rumusan masalah, sedangkan alat analisis untuk menjawab rumusan masalah dan pengujian hipotesis adalah dengan analisis regresi sederhana dan regresi linear berganda.

Hasil penelitian ini mendukung keseluruhan hipotesis yang diajukan, berarti keseluruhan pengujian terbukti, dimana interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial berpengaruh secara positif dan signifikan.

**Kata Kunci :** *Total Quality Management, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Manajerial*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Asmai Ishak, M. bus, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Johan Arifin, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing dan mengarahkan dari awal hingga akhir terselesaikannya skripsi ini.
3. Para manajer perusahaan yang telah dengan sukarela meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner yang dikirimkan penulis.
4. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu, yang telah memberi motivasi dan dukungan serta doanya hingga terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca sekalian. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 21 Maret 2006

**Penulis**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI .....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN BERITA ACARA UJIAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Sistematika Pembahasan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA .....	7
2.1 Total Quality Management (TQM).....	7
2.1.1 Latar Belakang perlunya TQM.....	8
2.1.2 Perbedaan TQM Dengan Metode Manajemen Lainnya.....	9
2.1.3 Prinsip dan Unsur Pokok dalam TQM.....	11
2.2 Pendekatan Kontinjensi Pada Sistem Akuntansi Manajemen.....	20
2.3 Sistem pengukuran kinerja.....	22
2.4 Sistem penghargaan.....	24
2.5 Kinerja Manajerial.....	27
2.6 Hubungan TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja...	28
2.7 Hubungan TQM dengan Sistem Penghargaan.....	29
2.8 Pengembangan Hipotesis.....	31

BAB III	METODE PENELITIAN	35
3.1	Desain Dan Variabel Penelitian.....	35
3.2	Instrumen Penelitian.....	35
3.3	Kriteria Penentuan Populasi.....	36
3.4	Pengumpulan Data & Pemilihan Sampel.....	36
3.5	Pelaksanaan Survei.....	37
3.6	Definisi Operasional & Pengukuran Variabel.....	37
3.7	Uji Reliabilitas Dan Validitas.....	40
3.8	Teknik Pengujian Hipotesis.....	40
3.9	Pengujian Asumsi Klasik Model Regresi .....	41
3.9.1.	Uji Normalitas .....	41
3.9.2.	Uji Autokorelasi .....	42
3.9.3.	Uji Multikolinieritas .....	43
BAB IV	ANALISIS DATA	45
4.1.	Sampel.....	45
4.2	Pengumpulan Data.....	46
4.3	Deskripsi Data.....	47
4.4	Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas.....	51
4.4.1	Hasil Pengujian Validitas Kuesioner.....	51
4.4.2	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel.....	52
4.5	Analisis Model & Pengujian Hipotesis.....	53
4.5.1	Pengujian Hipotesis 1.....	53
4.5.2	Pengujian Hipotesis 2.....	54
4.5.3	Pengujian Hipotesis 3.....	55
4.5.4	Pengujian Hipotesis 4 dan Hipotesis 5.....	56
4.6	Pengujian Asumsi Klasik.....	57
4.7.1	Uji Normalitas.....	57
4.7.2	Uji Autokorelasi.....	58
4.7.3	Uji Multikolinieritas.....	59
4.7.4	Uji Heteroskedastisitas.....	59
4.8	Pembahasan.....	57

BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	63
5.1.	Kesimpulan.....	63
5.2.	Keterbatasan Dan Saran.....	65
5.3.	Implikasi.....	66
DAFTAR PUSTAKA		67

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Antara TQM dan Teknik Manajemen Lainnya.....	11
Tabel 4.1 Proses Penyebaran dan Penerimaan Kuisisioner.....	46
Tabel 4.2 Gambaran Demografi Responden.....	47
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel.....	48
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel TQM.....	49
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Sistem Penghargaan.	49
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Sistem Pengukuran Kinerja.....	50
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial... Nilai Selisih antara Harapan dan Persepsi .....	50 49
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas.....	52
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	52
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi pengujian hipotesis 1.....	53
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi pengujian hipotesis 2.....	54
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi pengujian hipotesis 3.....	55
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi pengujian hipotesis 4 dan 5.....	56
Tabel 4.14 Hasil Analisis Autokorelasi.....	58
Tabel 4.15 Hasil Analisia Multikolinieritas.....	59
Tabel 4.16 Hasil Analisis Heteroskedastisitas.....	60

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Manfaat Total Quality Management..... 8
Gambar 2.2.	Model Interaksi Antara Teknik TQM Dan Sistem Pengukuran Kinerja..... 29
Gambar 2.3	Model Interaksi Antara Teknik TQM Dan Sistem Penghargaan..... 30
Gambar 2.4	Model Analisis..... 34
Gambar 4.1	Histogram Plots..... 58

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner.....	69
Lampiran 2 Jawaban Responden.....	74
Lampiran 3 Deskriptif Responden.....	78
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	81
Lampiran 5 Hasil Analisis Regresi.....	90

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Berlakunya *Asean Free Trade Area* (AFTA) pada tahun 2003, menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah Asean dihadapkan pada situasi persaingan global. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscions*) dan sadar nilai (*value conscions*) dalam meminta produk dan manufaktur yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan manufaktur serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value*.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, manufaktur, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2001: 4). TQM merupakan falsafah *holistie* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993: 135). Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.



Perusahaan manufaktur menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antara pekerja satu dengan pekerja yang lainnya. Oleh karena itu perusahaan manufaktur mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja sudah dilakukan. Penelitian di bidang akuntansi menyatakan kinerja perusahaan yang rendah disebabkan adanya ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Kaplan 1990). Kurnianingsih (2000) meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM pada perusahaan manufaktur. Kurnianingsih (2000) berhasil membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Hasil penelitian serupa juga didapat dari Ittner dan Larcker (1995, dalam Kurnianingsih 2000) yang menyatakan bahwa semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk sistem pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja kemungkinan mempunyai hubungan asosiasi dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan dengan praktik TQM.

Bidang kajian ini menjadi menarik, karena ada faktor-faktor kondisional yang kemungkinan dapat mengubah bentuk pengaruh antara variabel-variabel yang dijadikan model dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, pada

penelitian ini mencoba melakukan pengujian untuk perusahaan manufaktur, dengan melakukan studi empiris di banyak perusahaan manufaktur untuk wilayah Pulau Jawa. Dalam penelitian ini yang dipilih adalah perusahaan manufaktur dikarenakan dalam perusahaan manufaktur dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas produk dalam persaingannya dewasa ini. Sehingga perusahaan manufaktur mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem akuntansi manajemen yang dapat mendukung kinerjanya dan adanya penerapan TQM sangat membantu dalam peningkatan kualitas tersebut. Obyek dalam penelitian ini adalah pada level manajer untuk perusahaan manufaktur dengan periode waktu tahun 2005 agar data dan jawaban yang diperoleh dapat mewakili keadaan saat ini. Total populasi 300 orang senior manajer dimana pada masing-masing bagian telah diterapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan serta TQM secara mantap.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja sudah banyak dilakukan. Penelitian di bidang akuntansi oleh Ittner dan Larcker (1995, dalam Kurnianingsih 2000) menyatakan bahwa semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk sistem pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja kemungkinan mempunyai hubungan asosiasi dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan dengan praktik TQM.

Penelitian di Indonesia dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang melakukan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM pada perusahaan manufaktur. Kurnianingsih (2000), berhasil membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Sehingga berdasarkan hal tersebut ditemukan suatu masalah: Bagaimanakah pengaruh interaksi antara Total Quality Management (TQM) dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menguji secara empiris pengaruh interaksi antara Total Quality Management (TQM) dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Perusahaan**

Sebagai bahan pertimbangan dalam praktik akuntansi manajemen di Indonesia terutama yang berkaitan dengan desain akuntansi manajemen dalam perusahaan yang menerapkan TQM.

siste

## 2. Bagi Universitas

siste

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan bahan bacaan yang berguna untuk fakultas ekonomi.

III : Me

Bab

## 3. Bagi Penulis

peng

Diharapkan dapat menjadi media untuk mengembangkan teori-teori yang telah diperoleh selama dibangku kuliah dan menambah pengetahuan khususnya mengenai interaksi Total Quality Management (TQM) dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial

IV : Ana

Bab

stati

V : Kes

Bab

### 1.5 Sistematika Pembahasan

sarai

Skripsi ini secara garis besar akan dibagi dalam lima bab, yaitu :

#### BAB I : Pendahuluan

Bab ini menyajikan gambaran umum yang mendasari dilaksanakannya penelitian, meliputi: latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesa, metodologi penelitian, teknik pengujian hipotesa, pengujian asumsi klasik, dan sistematika pembahasan.

#### BAB II : Landasan Teori dan Kajian Pustaka

Bab ini berisi teori-teori yang melandasi diadakannya penelitian, mencakup antara lain: pengertian-pengertian, perbedaan TQM dengan teknik manajemen lainnya, Pendekatan kontinjensi pada

## **BAB II**

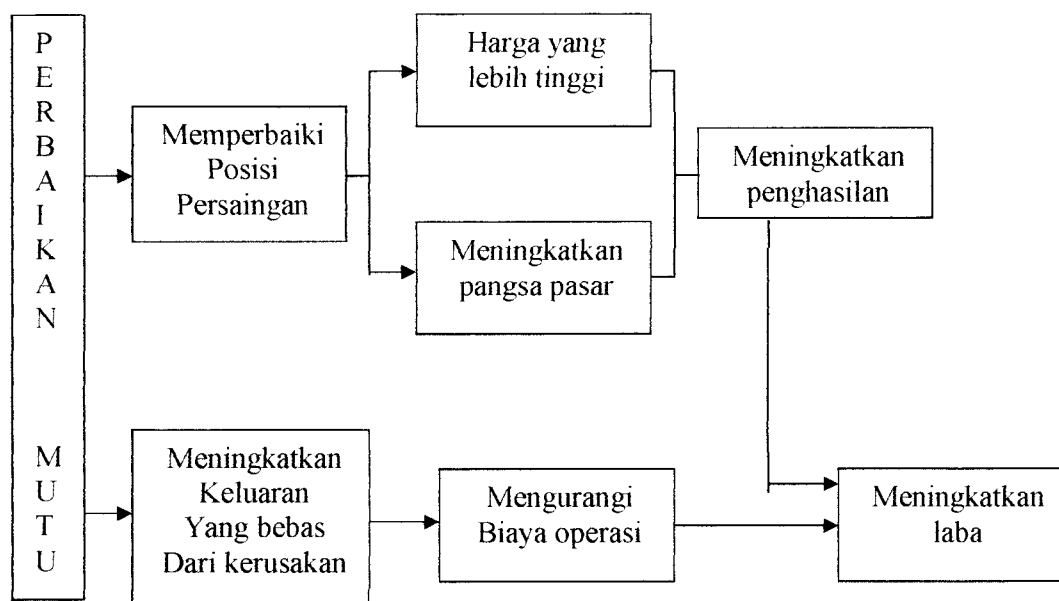
### **LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Total Quality Management (TQM)**

TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan anggota organisasi (Santosa, 1992). Untuk memudahkan pemahaman, TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud TQM sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Menurut Nasution (2001), manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Manfaat Total Quality Management**



(Sumber: Nasution 2001)

### 2.1.1 Latar Belakang Perlunya TQM

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute.

**Rute pertama**, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada **rute kedua**, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

### 2.1.2 Perbedaan TQM Dengan Metode Manajemen Lainnya

Asal muasal dan alur pendirian TQM berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain yang tumbuh setelah periode Perang Dunia II, seperti *management by objectives (MBO)*, *time-based management*, dan *strategic management of core competences*. Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya. **Pertama**, asal intelektual, sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Ilmu ekonomi mikro merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan (misalnya analisis *discounted cash flow*, dan penilaian sekuritas); ilmu psikologi mendasari teknik pemasaran dan *decision support system*; dan sosiologi memberikan dasar konseptual bagi desain organisasi. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistika (*SPC Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

Perbedaan **kedua** yakni sumber inovasi. Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan

manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

Perbedaan **ketiga** yakni asal negara kelahiran. Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi TQM mengintegrasikan keterampilan teknis dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integrasi dari Eropa dan Asia.

Sedangkan perbedaan **keempat** yakni proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan *top-down*. Yang mempelopornya biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti General Electric, IBM, dan General Motors. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selalu CEO, tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi. Di samping perbedaan dalam asal muasal dan alur pendiriannya, ada pula perbedaan mendasar antara TQM dengan beberapa teknik manajemen modern lainnya, seperti *reengineering*, *rightsizing*, *restructuring*, dan *automation* dapat dilihat pada tabel 2.1.



**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Antara TQM dan Teknik manajemen Modern lainnya**

ASPEK	TQM	REENGINEERING	RIGHTSIZING	RESTRUCTURING	AUTOMATION
Assumptioned Questioned	Customers Wants and Needs	Fundamental	Staffing	Reporting Relationships	Technology Applications
Scope of Change	Orientation	Radical	Staffing, job Responsibility	Organization	Systems
Orientation Improvement Goals	Processes Incremental	Processes Dramatic	Functional Incremental	Functional Incremental	Procedures Incremental

Sumber: Management Review, June 1994 (dalam Sutoyo,1994:10)

### 2.1.3 Prinsip Dan Unsur Pokok Dalam TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christopher:165-166), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

#### 1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan.

Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

## **2. Respek terhadap Setiap Orang**

Dalam perusahaan yang berkualitas kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kualitas kreativitas khas. Sehingga karyawan merupakan sumber daya organisasi yang bernilai bagi perusahaan. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan suatu organisasi.

## **3. Manajemen Berdasarkan Fakta**

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. **Pertama**, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. **Konsep kedua**, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

#### 4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, melaksanakan perencanaan, memeriksa hasil pelaksanaan perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994:14-18 dalam Kurnianingsih, 2000) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut.

##### 1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

##### 2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal yang menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan

tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip ‘*good enough is never good enough*’.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan, dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### 4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

### 5. Kerja Sama Tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan

energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi, perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan-pelatihan sekedarnya terhadap karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku

prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesional.

#### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

#### 9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus dapat memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga akan mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Selanjutnya akan dibahas mengenai teori hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Banyak artikel mengenai TQM yang mencoba membahas mengenai TQM. Misalnya, Diepitro (1993 dalam Kurnianingsih, 2000) mendefinisikan TQM sebagai suatu konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi untuk mencapai kualitas yang prima dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Dengan menyadari berbagai pendapat tentang definisi TQM, maka definisi TQM diambil dari Sim & Killough (1998) yang menjelaskan tentang TQM sebagai suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan serta mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson & Kaplan (1987), aspek TQM meliputi kesederhanaan desain produk, interaksi dengan

pemasok dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan. Young *et. al* (1998) menunjuk aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk atau jasa ditentukan oleh karyawan yang bekerja di perusahaan.

Penelitian empiris yang dilakukan Banker & Schroeder (1993) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT dan *teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan *TQM* lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Siegel *et. al* (1997 dalam Kurnianingsih 2000), menyatakan bahwa praktik pemanufakturan tradisional menekankan pada sistem produksi massa, optimalisasi dicapai melalui aliran produksi yang mengalir terus-menerus, persediaan ditentukan dan tanggung jawab terhadap kualitas produksi sering terletak pada suatu departemen pengendalian kualitas yang terpisah, karyawan diawasi secara seksama dan biasanya hanya melakukan suatu aktivitas tertentu.

TQM lebih menekankan pada produksi, kualitas jasa, dan pelanggan, bukan hanya produksi massa. Meskipun karyawan bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan produk dan jasa yang diberikan dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen



dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan pada keduanya yaitu organisasi dan karyawan (Alles, *et. al*, 1995).

## **2.2 Pendekatan Kontinjensi Pada Sistem Akuntansi Manajemen**

Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan adalah bagian dari sistem akuntansi manajemen. Tujuan dari akuntansi manajemen adalah memberikan informasi untuk perencanaan, pengevaluasian dan pengendalian dalam suatu organisasi. Salah satu tipe evaluasi yang umumnya terjadi dalam organisasi adalah evaluasi terhadap kinerja departemen operasi dan manajer dari departemen-departemen tersebut. Akuntansi manajemen menggunakan informasi tersebut untuk menilai kinerja departemen dan manajernya adalah paling baik, buruk atau berada di antaranya (Schiff dan Hoftman, 1996 dalam Kurnianingsih 2000).

Sementara sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme kontrol organisasi dan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Salah satu fungsi sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengetahui ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses.

Penelitian yang menguji hubungan antara desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja perusahaan yang menerapkan teknik TQM ternyata terdapat hasil yang bertentangan. Untuk merekonsiliasi temuan

perbedaan tersebut maka dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali hasil-hasil yang tidak konsisten tersebut. Dalam literatur penelitian, menurunkan desain sistem akuntansi manajemen biasanya digunakan sebagai faktor kontinjensi yang merupakan moderating terhadap kinerja. Sementara, pendekatan kontinjensi pada akuntansi manajemen berdasarkan premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung jadi pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Misalnya Milgrom dan Roberts (1990, dalam Kurnianingsih 2000) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan teknik pemanufakturan baru (TQM) membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen. Johnson & Kaplan (1987), Banker *et. al* (1993) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat.

Wruck & Jensen (1994 dalam Kurnianingsih 2000), menyatakan bahwa efisiensi penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman/*punishment*.

Menurut Ittner and Larcker (1995) semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja kemungkinan mempunyai hubungan dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang semakin ekstensif. Dalam penelitian ini mereka tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem

akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang paling tinggi. Sementara Sim & Killough (1998) menyatakan bahwa adanya pengaruh interaktif antara praktik pemanufakturan TQM terhadap kinerja dengan desain sistem akuntansi manajemen tertentu.

Dengan demikian, efektivitas praktik TQM membutuhkan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen. Ittner and Larcker (1995) menggambarkan perubahan tersebut sehingga kumpulan dari informasi baru dan penyebarannya (*diseminasi*) dalam organisasional serta perubahan dalam sistem penghargaan. Sehingga dari uraian di atas, komponen-komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

### **2.3 Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja misalnya dilakukan oleh Milground & Roberts (1990) yang mendiskusikan bagaimana perusahaan membuat revisi-revisi yang selaras dengan teknologi produksi, praktik-praktik organisasional serta kebijakan-kebijakan manajemen tenaga kerja mereka yang mengubah pengendalian produksi ke personalia lini perusahaan. Masalah produksi tidak diidentifikasi kepada manajer itu sendiri maupun solusinya kepada cara-cara peningkatan produktivitas dan kualitas. Konsekuensinya, informasi kinerja pemanufakturan perlu dilaporkan

untuk perbaikan dan pembelajaran produksi. Dalam penelitian mereka juga menemukan bahwa frekuensi laporan pengukuran kinerja pemanufakturan untuk para karyawan secara positif berhubungan dengan penerapan TQM, *teamwork*, dan JIT (Banker, *et. al* 1993).

Sementara penelitian lain yang dilakukan Drucker (1990), Willson (1992), Iones (1998) menyatakan bahwa program peningkatan kualitas seperti TQM secara individu efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas terus-menerus dibandingkan dengan organisasi pesaing yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik TQM, meskipun membuat suatu penurunan (atau setidaknya tidak ada peningkatan) dalam kinerja. Milgroud & Roberts (1990) memberikan kerangka teoritis yang mencoba menunjukkan isu tentang hubungan antara sistem pemanufakturan berpengaruh terhadap kinerja. Mereka menyatakan bahwa organisasi sering mengalami perubahan secara simultan dalam strategi persaingan dengan elemen-elemen desain organisasional ketika mereka mengalami perubahan yaitu dari pemanufakturan tradisonal yang menekankan pada produksi massa ke pemanufakturan dengan TQM. Selanjutnya komplemen-komplemen atau pengaruh peran yang saling melengkapi meningkatkan kinerja keseluruhan. Misalnya mereka menyatakan bahwa organisasi mungkin akan menghasilkan kinerja yang lebih baik jika pemanufakturan dibuat untuk pesanan. Ini terjadi jika perusahaan mempunyai biaya pemeliharaan persediaan yang rendah, menggunakan peralatan produksi

dengan waktu *set-up* dan biaya yang lebih rendah arus produksi lebih pendek tingkat kerusakan lebih rendah dan kualitas perusahaan lebih meningkat.

Selanjutnya dukungan studi mengenai keberadaan komplemen-komplemen antara lain diteliti oleh Sim & Killough (1998) yang mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara praktik TQM dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Sarkar (1997) mengatakan proses peningkatan kualitas akan menjadi lebih baik jika pembagian informasi dinyatakan dalam bagian pekerjaan. Perhatian kualitas yang meningkat terhadap perlunya seorang pengawas dalam laporan operasi perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja menunjukkan sistem akuntansi manajemen bukan tugas baru bagi seorang akuntan. Berdasarkan banyaknya pendapat mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan, dan untuk semakin memperkuat hasil penelitian tentang efektivitas TQM maka penelitian ini dilakukan kembali untuk menguji kembali mengenai interaksi teknik TQM dan desain sistem akuntansi manajemen yaitu sistem pengukuran terhadap kinerja.

#### **2.4 Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan atau kompensasi adalah semua bentuk *return* baik finansial ataupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dapat berupa finansial seperti: gaji, upah, bonus, komisi, dan masih banyak lainnya yang diperoleh karyawan berkaitan dengan kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Sistem penghargaan menurut Kurnianingsih (2000) adalah pemberian kompensasi

kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*).

Simamora (2001) berpendapat bahwa setiap organisasi memiliki beberapa tujuan dalam dasar dalam merancang sistem kompensasi, yaitu: memikat karyawan-karyawan, mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten dan motivasi dan kompensasi. Menurut Anthony *et. al* (1995) ada dua jenis penghargaan yaitu penghargaan intrinsik yang berhubungan dengan sifat dasar dari organisasi dan desain pekerjaan pada pengalaman seseorang tanpa campur tangan orang lain dan penghargaan ekstrinsik yang berdasarkan pada kinerja, yang disediakan bagi individu oleh organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2001) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharannya. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang kerap digunakan bagi karyawan-karyawan manajemen, staf profesional dan klerikal.
2. Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan efisiensi karyawan dan efisiensi biaya.

Menurut Simamora (2001), terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah arti penting, *fleksibilitas*, frekuensi, *visibilitas*, dan biaya.

Dalam sistem pemanufakturan yang lama seorang karyawan dianggap sebagai seseorang yang pasif dimana setiap kinerja baik yang telah diberikan tidak dihargai. Sedangkan dalam sistem pemanufakturan yang baru pemberdayaan karyawan sangat diperhatikan dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Sim & Killough (1998), mengatakan jika praktik *TQM* digunakan bersama dengan program kinerja sebagai dasar pemberian insentif (*performance contingent incentive plan*) maka peningkatan kinerja dapat tercapai. Ichniowski *et. al* (1997), mengatakan bahwa kinerja tergantung pada insentif dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi: penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan. Young *et. al* (1988) menyatakan kinerja dengan insentif meningkat cenderung akan lebih meningkat jika dibandingkan dengan program pembayaran. Pengaruh interaktif *TQM* dengan insentif akan meningkatkan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2.5 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu:

1. Perencanaan, dalam artian kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
2. Investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukan ke bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.
4. Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (*supervisi*), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staf (*staffing*), yaitu kemampuan mempertahankan angkatan kerja dibagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.



7. *Negosiasi*, yaitu kemampuan untuk pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.
8. *Perwakilan (representatif)*, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda.

## **2.6 Hubungan TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja**

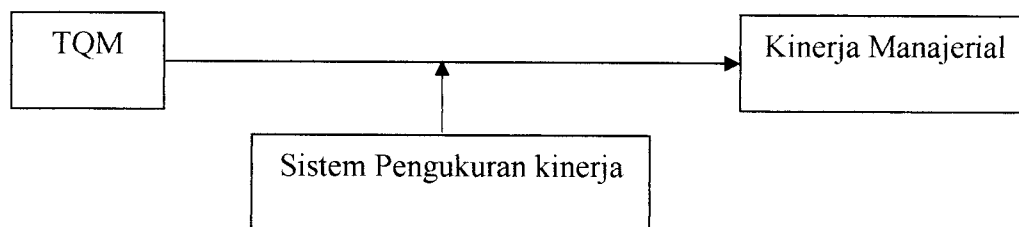
*TQM* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sedangkan sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Seorang manajer seharusnya dapat memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan proses produksi dan peningkatan kualitas pelayanan.

Milgrom dan Roberts (1990, dalam Kurnianingsih 2000) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan teknik pemanufakturan baru (*TQM*) membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen yang dalam penelitian ini berupa sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan. Johnson & Kaplan (1987). Wruck & Jensen (1994) menyatakan bahwa

efisiensi penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*.

Sehingga berdasarkan hasil penelitian dan dasar teori yang relevan dengan penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja. Dengan adanya penerapan TQM dalam sistem pengukuran kinerja akan semakin meningkatkan kinerja manajerial karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

**Gambar 2.2**  
**Model Interaksi Antara Teknik TQM Dan Sistem Pengukuran Kinerja**



## 2.7 Hubungan TQM dengan Sistem Penghargaan

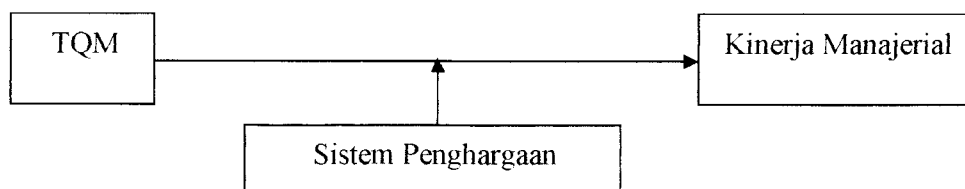
Suatu perusahaan yang menerapkan TQM dapat membuat masing-masing karyawan bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam perusahaan (Monder, 1989), karyawan juga didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produksi dan proses.

Sistem penghargaan menurut Kurnianingsih (2000) adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap dan

pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*). Sistem penghargaan dengan menerapkan TQM memberikan kompensasi yang lebih baik kepada manajer dan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Milgrom dan Roberts (1990, dalam Kurnianingsih 2000), menyatakan bahwa keberhasilan penerapan teknik pemanufakturan baru (TQM) membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen. Johnson & Kaplan (1987), Banker *et. al* (1993) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat. Penelitian lain yang dilakukan Ittner and Larcker (1995), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non keuangan dan pemberian insentif berdasarkan kinerja, kemungkinan mempunyai hubungan dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang semakin ekstensif.

**Gambar 2.3**  
**Model Interaksi Antara Teknik TQM Dan Sistem Penghargaan**



## 2.8 Pengembangan Hipotesa

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Honggren and Foster (1991, dalam Nursa 2003) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Dalam hubungannya dengan kinerja manajerial pengukuran kinerja sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial karena dengan kinerja yang baik dan tinggi dalam perusahaan maka kinerja manajerial akan semakin baik secara keseluruhan. Seorang manajer harus memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan sehingga meningkatkan kinerja manajerialnya secara keseluruhan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan semakin baik dengan adanya tingkat kinerja yang tinggi dan baik yang diberikan para karyawannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh kuata dan mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja manajerial. Seperti halnya dikatakan Kurnianingsih (2000), sistem kinerja yang tinggi akan meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial. Sehingga dengan dasar tersebut maka hipotesa pertama yang dapat diambil:

$H_1$  : Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Sistem penghargaan menurut Kurnianingsih (2000) adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan

semakin dibutuhkan dan sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan secara keseluruhan. Sehingga berdasarkan hal tersebut ditarik hipotesa ketiga:

H<sub>3</sub> : Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan menerapkan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba semakin tinggi. Sehingga penggunaan TQM dalam meningkatkan kinerja dalam perusahaan semakin dibutuhkan. Seperti halnya dikatakan Kurnianingsih (2000), beberapa bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaan-sasaran yang tepat. Penerapan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dan *TQM* berpengaruh secara kuat terhadap kinerja manajerial. Sehingga berdasarkan pengertian tersebut ditarik hipotesa keempat dan kelima:

H<sub>4</sub> : Interaksi antara sistem pengukuran kinerja dengan Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

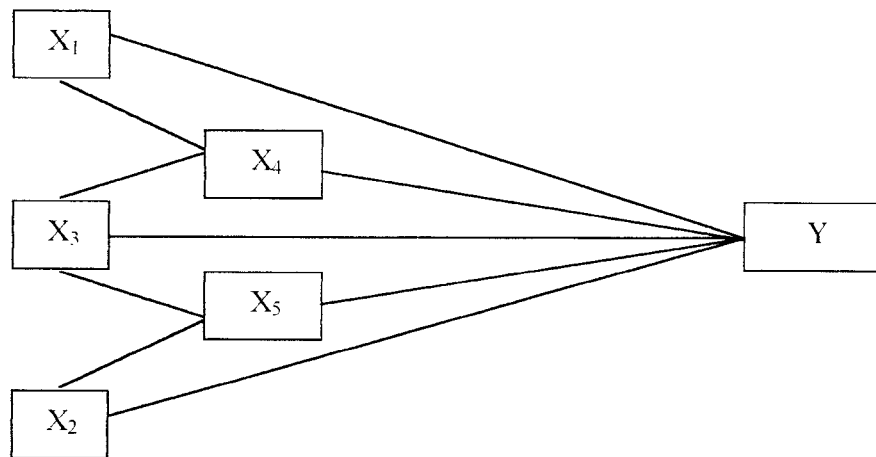
H<sub>5</sub> : Interaksi antara sistem penghargaan dengan Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*). Desain sistem penghargaan yang diberikan manajer memberikan kompensasi yang baik akan lebih baik kepada manajer dan memotivasi manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Manajer ataupun karyawan yang oleh perusahaan diberikan tingkat penghargaan yang lebih berdasarkan tingkat kinerjanya akan membuat manajer atau karyawan perusahaan itu menjadi termotivasi dan kinerja manajerialnya secara keseluruhan akan meningkat. Dari hal itu dapat dilihat bahwa sistem penghargaan berpengaruh kuat terhadap kinerja manajerial. Sehingga dengan dasar tersebut maka ditarik hipotesa kedua:

H<sub>2</sub> : Sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas suatu produk atau mutu produk. Peningkatan kualitas produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena dengan mutu pelayanan yang bagus maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan yang menyadari bahwa mutu pelayanan yang baik dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan menerapkan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba semakin tinggi. Sehingga penggunaan TQM dalam meningkatkan kinerja khususnya kinerja manajerial dalam perusahaan

**Gambar 2.4**  
**Model Analisis**



Keterangan :

Y : Kinerja Manajerial

X<sub>1</sub> : Sistem pengukuran kinerja

X<sub>2</sub> : Sistem penghargaan

X<sub>3</sub> : Total Quality Management

X<sub>4</sub> : Interaksi X<sub>1</sub>X<sub>3</sub> (interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM)

X<sub>5</sub> : Interaksi X<sub>2</sub> X<sub>3</sub> (interaksi sistem penghargaan dengan TQM)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain dan Variabel Penelitian**

Desain dalam penelitian dilakukan melalui survei untuk melihat, mengamati, dan mencari data yang berhubungan dengan TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial dengan memberikan kuesioner untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian. Variabel penelitian terdiri atas lima variabel independen yaitu sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja, TQM, interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja, serta interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan, dan satu variabel dependen yaitu kinerja manajerial.

#### **3.2 Instrumen Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian empiris untuk menguji hipotesa yang diajukan. Variabel yang diteliti adalah pengaruh interaksi antara Total Quality Management dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Untuk mengukur variabel tersebut dibutuhkan data penelitian. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner tertutup. Daftar kuesioner terdiri dari lima bagian yaitu : bagian A berisi pertanyaan umum yang meliputi identitas responden; bagian B berisi pertanyaan yang dianggap dapat mencerminkan TQM yang telah diterapkan dalam perusahaan; bagian C berisi pertanyaan



yang dapat mencerminkan sistem penghargaan yang diterima oleh manajer; bagian D berisi pertanyaan yang disusun sehingga dapat mencerminkan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan dalam perusahaan; bagian E berisi pertanyaan yang dapat mencerminkan tingkat kinerja manajerial dalam hubungannya dengan TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja.

### **3.3 Kriteria Penentuan Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan manufaktur, dan sampelnya adalah para manajer perusahaan manufaktur di wilayah Pulau Jawa. Dalam penelitian ini kriteria responden adalah para manajer yang perusahaannya terdaftar dalam Bursa Efek Jakarta pada tahun 2005 yang berlokasi di Pulau Jawa. Pemilihan lokasi di Pulau Jawa dikarenakan hasil yang didapat lebih representatif karena banyak perusahaan manufaktur di wilayah Pulau Jawa. Disamping itu, dari segi dana lebih kecil dibandingkan penyebaran di luar Pulau Jawa, waktu yang dibutuhkan relatif lebih sedikit dan tingkat pengembalian kuisioner lebih tinggi.

### **3.4 Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel**

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *mail survey* atau jasa pos. Kriteria responden yang dipilih sebagai anggota sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang berada dalam perusahaan manufaktur di wilayah Pulau Jawa. Dua alasan dipilihnya manajer sebagai responden yaitu:

kerja, proses dan lingkungannya. Variabel *TQM* diukur dengan menggunakan instrumen *TQM* dengan skala Likert 5 poin yang merupakan pengembangan dari instrumen Banker *et. al* (1993 dalam Kurnianingsih, 2000). Responden diminta menilai penerapan *TQM* dari sangat tidak setuju (poin 1) berarti *TQM* rendah sampai dengan sangat setuju (poin 5) yang berarti *TQM* tinggi.

## 2. Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja para manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Daniel & Reitsperger (1992 dalam Kurnianingsih 2000). Pengukuran kinerja ini dapat dilihat pada kuesioner mengenai penilaian kerja yang berlaku di dalam perusahaan. Responden diminta menilai sangat sering (SS) poin 5, sering (S) poin 4, Agak sering (AS) poin 3, Jarang (J) poin 2, Tidak pernah (TP) poin 1. Variabel sistem pengukuran kinerja diukur dalam skala likert 5 poin. Skala 1 (tidak pernah) sampai dengan skala 5 (sangat sering).

## 3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan yang dimaksud adalah pemberian kompensasi kepada manajer yang terdiri dari: pembayaran tetap saja, pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya telah ditentukan berdasarkan kinerja manajerial berupa penghargaan non keuangan atau keuangan, kompensasi

tetap ditambah dengan penghargaan non keuangan dan keuangan, kompensasi tetap ditambah dengan insentif yang telah ditentukan berdasarkan kinerja individual, kompensasi tetap ditambah dengan insentif yang telah ditentukan berdasarkan kinerja kelompok. Variabel dalam penelitian ini dapat diukur dengan skala interval (Ittner & Larcker, 1995). Dalam penelitian ini alat yang digunakan untuk mengukur sistem penghargaan adalah :

- (1) Kompensasi (gaji + tunjangan) tetap saja
- (2) Kompensasi tetap + penghargaan non keuangan atau keuangan
- (3) Kompensasi tetap + penghargaan keuangan dan keuangan
- (4) Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja individual
- (5) Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok

#### 4. Kinerja manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner “*self-rating*” yang dikembangkan oleh Mahoney *et. al* (1963). Instrumen ini menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Pengukuran mencakup point 1 (jauh di bawah rata-rata) sampai dengan point 7 (jauh di atas rata-rata).

### 3.7 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 (Nunnally, 1978).

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklarifikasi pada variabel-variabel yang dilakukan. Alat yang digunakan dalam uji validitas ini menggunakan analisa faktor. Uji analisa faktor ini dapat dilakukan terhadap nilai setiap variabel dengan *varimax rotation*. Nilai *Kaiser's MSA* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisa faktor diatas 0,50 dan memiliki faktor loading lebih dari 0,40 (Chia, 1995).

### 3.8 Teknik Pengujian Hipotesa

Dari data yang telah dikumpulkan maka dilakukan dengan analisis regresi sederhana dan analisa regresi berganda (*multiple regression*). Penggunaan regresi berganda ini sebagai model prediksi satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Persamaan untuk regresi sederhana dan regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + e$$

$$Y = a + b_2X_2 + e$$

$$Y = a + b_3X_3 + e$$

$$Y = a + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Di mana: Y : Kinerja Manajerial

a : konstanta

b : koefisien regresi

e : exogenous variabel

X<sub>1</sub> : sistem pengukuran kinerja

X<sub>2</sub> : Sistem penghargaan

X<sub>3</sub> : TQM

X<sub>4</sub>: Interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial

X<sub>5</sub> : Interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial

### 3.9 Pengujian Asumsi Klasik Model Regresi

#### 3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas berhubungan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi dikatakan baik apabila memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan salah satu cara yaitu analisis grafik yang melihat normalitas dengan histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk jumlah

sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.9.2 Uji Autokorelasi**

Autokorelasi terjadi korelasi antara variabel gangguan ( $e_i$ ) dengan variabel terikat. Menurut Gujarati (1992 : 201), uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu *times series*. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi:

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Sampel**

Penelitian ini secara garis besar meneliti mengenai pengaruh interaksi antara *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial dan yang diambil sebagai obyek penelitian ini adalah para manajer pada perusahaan manufaktur yang telah menerapkan *TQM* dan berada di wilayah pulau Jawa. Untuk mengetahui apakah perusahaan tersebut menerapkan *TQM* dapat dilihat dari kuisisioner *TQM* yang menggambarkan penerapan *TQM* dalam perusahaan manufaktur tersebut. Seorang manajer akan mengisi dan mengembalikan kuisisioner jika perusahaannya telah menerapkan *TQM*.

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang diadopsi dari penelitian terdahulu dengan perubahan yang diperlukan. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara pengiriman melalui pos (untuk daerah di luar DIY yang masih berada dalam kawasan pulau Jawa) dan diberikan secara langsung (khusus untuk DIY), dengan membatasi waktu pengembalian kuisisioner satu bulan sejak tanggal pengiriman yaitu pertengahan bulan November sampai dengan pertengahan bulan Desember 2005. Jumlah kuisisioner yang telah dikirim dan diberikan kepada responden sebanyak 300 eksemplar, antara lain 50 eksemplar untuk wilayah Yogyakarta, dan sisanya sebanyak 250 eksemplar untuk wilayah di luar Yogyakarta.

## 4.2 Pengumpulan Data

Adapun jumlah kuisisioner yang diterima kembali oleh peneliti berjumlah 36 atau dengan respon *rate* sebesar 12%. Dari kuisisioner yang kembali, yang dapat diolah dan dianalisis berjumlah 33 eksemplar (11%) dan sisanya yaitu 3 eksemplar (1%) tidak dapat disertakan dalam pengolahan data dan analisis karena jawaban responden tidak lengkap. Gambaran selengkapnya mengenai proses penyebaran dan penerimaan kuisisioner dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Proses Penyebaran dan Penerimaan Kuisisioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Kuisisioner yang dikirim/diberikan secara langsung	300 eksemplar
Kuisisioner yang kembali	36 eksemplar
Kuisisioner yang tidak kembali	264 eksemplar
Kuisisioner yang dapat diolah dan dianalisis	33 eksemplar
Kuisisioner yang tidak dapat diolah dan dianalisis	3 eksemplar
Tingkat pengembalian kuisisioner	11%

(Sumber: data diolah)

Dalam kuisisioner yang dikirimkan dan diberikan kepada responden, berisi pertanyaan-pertanyaan tentang interaksi *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan kinerja manajerial, juga ditanyakan mengenai informasi diri responden. Secara lengkap data demografi mengenai diri responden dapat dilihat dalam tabel 4.2 berikut ini.



**Tabel 4.2**  
**Gambaran Demografi Responden Para Manajer**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>
1. Laki-laki	18 orang
2. Perempuan	15 orang
<b>Usia</b>	
1. 20-25 tahun	8 orang
2. 25-30 tahun	16 orang
3. 30-35 tahun	6 orang
4. >35 tahun	35 orang
<b>Pendidikan terakhir</b>	
1. SLTA	-
2. D3	1 orang
3. S1	22 orang
4. S2	8 orang
5. lain-lain	2 orang
<b>Lama bekerja di perusahaan</b>	
1. 1-5 tahun	9 orang
2. 5-10 tahun	17 orang
3. 10-15 tahun	4 orang
4. >15 tahun	3 orang
<b>Jumlah pegawai yang dipimpin</b>	
1. <2 orang	4 orang
2. 2-5 orang	13 orang
3. 5-10 orang	14 orang
4. >10 orang	2 orang
<b>Departemen/bagian yang dipimpin</b>	
1. Personalia	8 orang
2. Keuangan/Akuntansi	13 orang
3. Pemasaran	8 orang
4. Sistem informasi	2 orang
5. Lain-lain	2 orang
<b>Lama pada jabatan sekarang</b>	
1. 1-5 tahun	7 orang
2. 5-10 tahun	19 orang
3. 10-15 tahun	4 orang
4. >15 tahun	3 orang

(Sumber: data diolah)

### 4.3 Deskripsi Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, maka telah dibagikan daftar pertanyaan kepada 300 orang responden manajer. Dari jumlah tersebut yang direspon kembali sebanyak 36 eksemplar, jumlah daftar pertanyaan yang dapat digunakan sebanyak 33 eksemplar, dan jumlah daftar pertanyaan yang

tidak dapat digunakan karena jawaban yang diberikan tidak lengkap atau rusak sebanyak 5 eksemplar. Hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran sesungguhnya	Rata-rata	Deviasi standart
TQM	5-25	22-25	23,16	1,75
Sistem Pengukuran kinerja	7-35	28-35	28,97	3,47
Sistem Penghargaan	1-5	2-5	3,21	0,93
Kinerja Manajerial	9-81	50-81	65,36	10,12

(Sumber: data diolah)

Skor jawaban responden atas *Total Quality Management* (TQM), berkisar antara 22-25, sementara kisaran skor teoritis antara 5-25. Angka ini menunjukkan bahwa manajer dan staf departemen yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi terhadap *Total Quality Management* (TQM) yang tinggi dalam perusahaan. Demikian pula mengenai skor jawaban atas variabel-variabel lainnya, menunjukkan semuanya berada di atas skor kisaran teoritis. Skor jawaban responden atas sistem pengukuran kinerja berkisar antara 28-35, sementara kisaran skor teoritis antara 7-35. Angka ini menunjukkan bahwa manajer dan staf departemen yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi terhadap sistem pengukuran kinerja yang tinggi dalam perusahaan. Skor jawaban responden atas sistem penghargaan, berkisar antara 2-5, sementara kisaran skor teoritis antara 1-5. Angka ini menunjukkan bahwa manajer dan staf departemen yang menjadi responden dalam penelitian ini mempunyai persepsi terhadap sistem penghargaan yang tinggi dalam perusahaan.

Banyaknya jawaban dari setiap responden dapat dilihat pada tabel 4.4 dan tabel selanjutnya berikut ini.

**Tabel 4.4**  
**Frekuensi Jawaban Responden Variabel TQM**

TQM					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	3	9.1	9.1	9.1
	23	10	30.3	30.3	39.4
	24	8	24.2	24.2	63.6
	25	12	36.4	36.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

(Sumber: data diolah)

Jawaban responden untuk variabel TQM berkisar antara 22 sampai dengan 25. Responden yang menjawab sejumlah 22 ada 3 responden (9,1%), sejumlah 23 ada 10 orang (30,3%), sejumlah 24 sebanyak 8 orang (24,2%), dan sejumlah 25 sebanyak 12 orang (36,4%).

**Tabel 4.5**  
**Frekuensi Jawaban Responden Variabel Sistem Penghargaan**

SISTEM PENGHARGAAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	4	12.1	12.1	15.2
	4	13	39.4	39.4	54.5
	5	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

(Sumber: data diolah)

Jawaban responden untuk variabel sistem penghargaan berkisar antara 2 sampai dengan 5. Responden yang menjawab sejumlah 2 ada 1 responden (3%), sejumlah 3 ada 4 orang (12,1%), sejumlah 4 sebanyak 13 orang (39,4%), dan sejumlah 5 sebanyak 15 orang (45,5%).

**Tabel 4.6**  
**Frekuensi Jawaban Responden Variabel Sistem Pengukuran Kinerja**

**SISTEM PENGUKURAN KINERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	1	3.0	3.0	3.0
	29	2	6.1	6.1	9.1
	30	10	30.3	30.3	39.4
	31	7	21.2	21.2	60.6
	32	4	12.1	12.1	72.7
	33	7	21.2	21.2	93.9
	35	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

(Sumber: data diolah)

Jawaban responden untuk variabel sistem pengukuran kinerja berkisar antara 28 sampai dengan 35. Responden yang menjawab sejumlah 28 ada 1 responden (3%), sejumlah 29 ada 2 orang (6,1%), sejumlah 30 sebanyak 10 orang (30,3%), sejumlah 31 sebanyak 7 orang (21,2%), sejumlah 32 sebanyak 4 orang (12,1%), sejumlah 33 sebanyak 7 orang (21,2%), dan sejumlah 35 sebanyak 2 orang (6,1%).

**Tabel 4.7**  
**Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajerial**

**KMM**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50	1	3.0	3.0	3.0
	52	3	9.1	9.1	12.1
	53	1	3.0	3.0	15.2
	54	2	6.1	6.1	21.2
	55	1	3.0	3.0	24.2
	56	1	3.0	3.0	27.3
	58	1	3.0	3.0	30.3
	59	2	6.1	6.1	36.4
	60	2	6.1	6.1	42.4
	62	1	3.0	3.0	45.5
	65	2	6.1	6.1	51.5
	68	1	3.0	3.0	54.5
	69	3	9.1	9.1	63.6
	70	2	6.1	6.1	69.7
	71	1	3.0	3.0	72.7
	74	2	6.1	6.1	78.8
	78	2	6.1	6.1	84.8
	79	1	3.0	3.0	87.9
	80	2	6.1	6.1	93.9
	81	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Jawaban responden untuk variabel sistem kinerja manajerial berkisar antara 50 sampai dengan 81. Adapun untuk responden yang menjawab dengan poin antara 50 sampai dengan 81 dapat dilihat dari jumlah frekuensi dan tingkat presentase jawaban responden.

#### **4.4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner**

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan pada setiap butir pernyataan yang ada dalam faktor. Dari 300 eksemplar kuisisioner yang dikirimkan dan diberikan, hanya 36 kuisisioner (12%) yang diterima kembali oleh peneliti dan 3 kuisisioner yang tidak dapat diikutsertakan dalam pengujian karena tidak diisi secara langsung oleh responden. Kuisisioner atau data primer tersebut terlebih dahulu akan diuji validitas dan kemudian reliabilitasnya. Pengujian validitas dilakukan dengan *analysis of factor* dengan taraf signifikan 0,05 dan *factor loading*. Sedangkan untuk pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *cronbach alpha*.

##### **4.4.1 Hasil Pengujian Validitas Kuisisioner**

Tahap awal pengujian validitas kuisisioner dengan *analysis of factor* untuk tiap-tiap faktor. Menurut Kaiser & Rice (dalam Kurnianingsih, 2000) didapatkan hasil dari tiap-tiap faktor dengan nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Kaiser's MSA)* lebih dari 0,5 ini berarti kuisisioner tersebut valid. Namun untuk lebih meyakinkan hasil tersebut maka peneliti melihat juga nilai-nilai dari tiap butir pernyataan untuk tiap faktor dengan melihat nilai *Measures of Sampling Adequacy (MSA)* agar kuisisioner

benar-benar akurat. Setelah melihat MSA untuk tiap-tiap butir pernyataan ternyata butir pernyataan dapat dimasukkan ke tahap berikutnya. Hasil yang diperoleh dari pengujian validitas dapat dilihat dalam tabel dibawah 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	Uji Validitas	Status
<i>TQM</i>	0,731	valid
Sistem pengukuran kinerja	0,779	valid
Kinerja manajerial	0,853	valid

(Sumber: data diolah)

#### 4.4.2 Hasil Pengujian Reliabilitas Kuisisioner

Dalam pengujian validitas di atas, butir pernyataan telah valid secara keseluruhan. Sehingga pengujian reliabilitas dilakukan terhadap semua item pertanyaan. Adapun pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *cronbach alpha*. Pengambilan keputusan reliabel atau tidaknya tiap faktor menurut Santoso (2002:280):

Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $>$   $r$  tabel, maka reliabel.

Jika  $r$  Alpha positif dan  $r$  Alpha  $<$   $r$  tabel, maka tidak reliabel.

Hasil pengujian reliabilitas kuisisioner penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Uji Reliabilitas	Nilai $r$ tabel	Status
<i>TQM</i>	0,7833	0,195	reliabel
Sistem pengukuran kinerja	0,6734	0,195	reliabel
Kinerja manajerial	0,7310	0,195	reliabel

(Sumber: data diolah)

## 4.5 Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

### 4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Metode untuk pengujian hipotesis yang diajukan adalah regresi sederhana untuk melihat pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Pengolahan hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4.10 dibawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
Konstanta ( $\alpha$ )	5,363	0,129	4,103	0,036
SPK dengan Kinerja manajerial	0,556	0,058	3,505	0,015
N = 33 ; R = 0,628 ; R square = 0,395 ; Adjusted R square = 0,282; F = 3,139 ; p = 0,00				

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang tampak pada tabel 4.10, maka dapat dibuat model persamaan regresi sederhana yaitu:

$$Y = 5,363 + 0,556X_1$$

Hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi sederhana adalah konstanta intersep sebesar 5,363 berarti jika ada penerapan sistem pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 5,363. Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh dalam tabel 4.10 maka diperoleh pula suatu kesimpulan mendukung hipotesis 1 yaitu sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Arti yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah seorang manajer harus memiliki kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Kinerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerialnya secara keseluruhan dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh kuat dan mempunyai dampak yang

positif terhadap kinerja manajerial. Seperti halnya dikatakan Kurnianingsih (2000), sistem kinerja yang tinggi akan meningkatkan motivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial.

#### 4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Metode untuk pengujian hipotesis yang diajukan adalah regresi sederhana untuk melihat pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Pengolahan hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
Konstanta ( $\alpha$ )	7,178	0,535	10,279	0,000
SPH dengan Kinerja manajerial	0,565	0,057	0,289	0,001
N = 33 ; R = 0,518 ; R square = 0,268 ; Adjusted R square = 0,249; F = 13,343 ; p = 0,01				

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang tampak pada tabel 4.11, maka dapat dibuat model persamaan regresi sederhana yaitu:

$$Y = 7,178 + 0,565X_2$$

Hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi sederhana adalah konstanta intersep sebesar 7,178 berarti jika ada penerapan sistem penghargaan maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 7,178. Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh dalam tabel 4.11 maka diperoleh pula suatu kesimpulan mendukung hipotesis 2 yaitu sistem penghargaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Arti yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini manajer ataupun karyawan yang oleh perusahaan diberikan tingkat penghargaan yang lebih berdasarkan tingkat kerjanya akan membuat manajer atau karyawan perusahaan itu menjadi termotivasi dan kinerja manajerialnya secara keseluruhan



akan meningkat. Sehingga hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian yang diajukan oleh Narsa dan Rani (2003).

### 4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Metode untuk pengujian hipotesis yang diajukan adalah regresi sederhana untuk melihat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Pengolahan hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
Konstanta ( $\alpha$ )	7,109	5,234	4,733	0,000
TQM dengan Kinerja manajerial	0,233	0,022	4,459	0,018
N = 33 ; R = 0,722 ; R square = 0,515 ; Adjusted R square = 0,510; F = 13,74 ; p = 0,00				

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang tampak pada tabel 4.12, maka dapat dibuat model persamaan regresi sederhana yaitu:

$$Y = 7,109 + 0,233X_2$$

Hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi sederhana adalah konstanta intersep sebesar 7,109 berarti jika ada penerapan TQM maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 7,109. Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh dalam tabel 4.12 maka diperoleh pula suatu kesimpulan mendukung hipotesis 3 yaitu TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan menerapkan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba

semakin tinggi. Sehingga penggunaan TQM dalam meningkatkan kinerja khususnya kinerja manajerial dalam perusahaan semakin dibutuhkan dan sangat berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan secara keseluruhan.

#### 4.5.4 Pengujian Hipotesis 4 dan 5

Metode untuk pengujian hipotesis yang diajukan adalah regresi berganda untuk melihat pengaruh interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM terhadap kinerja manajerial dan pengaruh interaksi sistem penghargaan dengan TQM terhadap kinerja manajerial. Pengolahan hasil regresi dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai-t	Probabilitas
Konstanta ( $\alpha$ )	6,298	2,08	3,03	0,01
Interaksi SPK dengan TQM terhadap Kinerja manajerial	1,17	0,20	5,78	0,00
Interaksi SPH dengan TQM terhadap Kinerja manajerial	3,66	0,10	5,66	0,00
N = 33 ; R = 0,740 ; R square = 0,550 ; Adjusted R square = 0,510 ; F = 17,95 ; p = 0,00				

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang tampak pada tabel 4.13, maka dapat dibuat model persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = 6,298 + 1,17X_4 + 3,66X_5$$

Hal yang dapat diketahui dari persamaan regresi linier berganda adalah konstanta intersep sebesar 6,298 berarti jika ada interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan interaksi sistem penghargaan dengan TQM maka kinerja manajerial akan meningkat sebesar 6,298. Berdasarkan hasil regresi yang diperoleh dalam

tabel 4.13 maka diperoleh pula suatu kesimpulan mendukung hipotesis 4 dan hipotesis 5 yaitu interaksi sistem pengukuran kinerja dengan *TQM* dan interaksi sistem penghargaan dengan *TQM* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Arti yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah bahwa penggunaan *TQM* dalam meningkatkan kinerja perusahaan semakin dibutuhkan. Seperti halnya dikatakan Kurnianingsih (2000), beberapa bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat. Penerapan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dan *TQM* berpengaruh secara kuat terhadap kinerja manajerial.

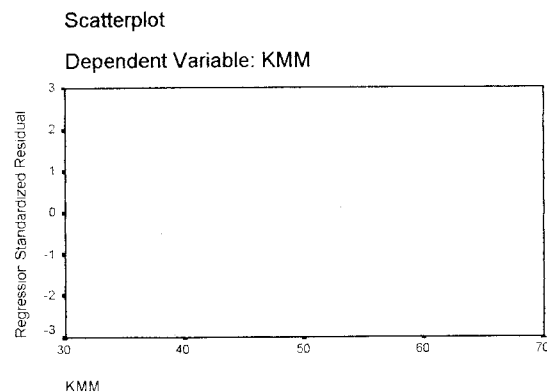
#### **4.6 Pengujian Asumsi Klasik**

##### **4.6.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dapat dilakukan beberapa cara salah satunya adalah analisis grafik.

Hasil pengujian pada penelitian ini dapat dilihat dari normal probability plot, didapat bahwa data terdistribusi secara normal. Hal ini dapat dilihat dari *Scatter plots* yang menyebar secara acak tanpa mengikuti pola tertentu (lihat gambar 4.1).

**Gambar 4.1**  
**Histogram Plots**



(Sumber: data diolah)

#### 4.6.2 Uji Autokorelasi

Autokorelasi berarti terjadi korelasi antara variabel gangguan ( $e_t$ ) dengan variabel terikat. Menurut Gujarati (1992 : 201), uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu *times series*. Hasil uji autokorelasi yang diperoleh dari penelitian ini adalah nilai DW sebesar 2,101 terletak antara batas atas atau upper bound ( $du$ ) sebesar 1,72 dan  $(4-1,72) = 2,38$  maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi (lihat tabel 4.14).

**Tabel 4.14**  
**Hasil Analisis Autokorelasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.74 <sup>a</sup>	.55	.51	1.39	2.101

a. Predictors: (Constant), TQM-SPH, TQM-SPK

b. Dependent Variable: KMM

(Sumber: data diolah)

### 4.6.3 Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah situasi adanya multikorelasi diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya atau dengan kata lain diantara variabel-variabel bebas tersebut dapat dibentuk hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas menurut Emory (1980 : 448) angka korelasi untuk multikolinieritas adalah sampai sebesar 0,80. Jadi, meskipun semua variabel saling berkolinieritas, kalau nilainya masih jauh di bawah 0,80 maka multikolinieritas tidak dianggap sebagai masalah dan analisis tetap dilakukan. Konsekuensi dari multikolinieritas karena VIF semua variabel di bawah 1,5 sedangkan menurut Gujarati (1995 dan Narsa 2003) mengatakan jika nilai VIF di atas 5 berarti ada multikolinieritas. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini tidak ada variabel yang mempunyai nilai VIF diatas 5, sehingga tidak terjadi multikolinieritas (lihat tabel 4.15).

**Tabel 4.15**  
**Hasil Analisis Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	TQM-SPK	.458	2.572
	TQM-SPH	.614	2.780

a. Dependent Variable: KMM

(Sumber: data diolah)

### 4.6.4 Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke

pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada umumnya data *cross section* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Hasil penelitian ini tidak ada variabel yang mengalami heteroskedastisitas karena nilai probabilitas setiap variabel independen lebih besar dari 0,05 (lihat tabel 4.16).

**Tabel 4.16**  
**Hasil Analisis Heteroskedastisitas**

Variabel	Koefisien	T hitung	Sig.
(Constant)	-9.819	-0,399	0,693
TQM-SPK	-0,05	-1.453	0,158
TQM-SPH	0,466	1.600	0,121

(Sumber: data diolah)

#### 4.7 Pembahasan

Pengujian untuk melihat pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial dan pengaruh interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memberikan hasil sebagai berikut :

Variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mendukung hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketiga. Pengukuran kinerja manajerial akan lebih meningkat apabila

perusahaan menginteraksikan antara variabel TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitupula interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Narsa dan Rani (2003), yang menyatakan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hasil pengujian interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan yang dilakukan oleh Narsa dan Rani (2003) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Hasil ini membedakan dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Hal ini dikarenakan ada perbedaan jumlah sampel penelitian yang diperoleh dan model analisis yang berbeda. Dalam penelitian ini mempergunakan 2 model yaitu analisis regresi sederhana dan regresi berganda. Analisis regresi sederhana untuk melihat pengaruh masing-masing variabel TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan regresi berganda untuk menguji interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi TQM dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan manufaktur karena tidak dapat dihindari lagi bahwa penerapan *TQM* disertai dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai pengaruh interaksi antara *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memberikan hasil sebagai berikut:

1. Dalam hipotesis pertama, sistem pengukuran kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari Hasil penelitian diperoleh tingkat signifikansi 0,015 ( $p \leq 0,05$ ) dengan nilai koefisien 0,556. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1 yang berarti sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Dalam hipotesis kedua, sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,001 ( $p \leq 0,05$ ) dan besar nilai koefisien 0,565. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2 yang berarti sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
3. Dalam hipotesis ketiga, *TQM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dari koefisiensi *TQM* sebesar 0,233 untuk variabel *Total Quality Management* dengan tingkat signifikansi 0,018 ( $p \leq 0,05$ ). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung



hipotesis 3 yang berarti *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

4. Dalam hipotesis keempat, interaksi *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai ini diperoleh dengan melihat nilai positif yang bertanda positif sebesar 1,17 dengan tingkat signifikansi 0,00. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 4 yang berarti interaksi *TQM* dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
5. Dalam hipotesis kelima, interaksi *TQM* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai ini diperoleh dengan melihat nilai koefisien yang bertanda positif sebesar 3,66 dan tingkat signifikansi 0,00. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 5 yang berarti interaksi *TQM* dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6. Sehingga berdasarkan kelima hipotesis diatas ditarik kesimpulan terdapat pengaruh interaksi antara *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat R sebesar 0,740 (74%), F hitung sebesar 17,95 dengan tingkat signifikan  $0,00 \leq 0,05$ , berarti ada pengaruh signifikan antara variabel kinerja manajerial dengan interaksi antara *TQM* dengan sistem penghargaan dan interaksi *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Roberth N. AND Vijay Govindarajan (1997), *Management Control Systems*, Homewood, Illinois: McGraw-Hill.
- Anthony, Atkinson, et al. (1995), *Management Accounting*, Internaional Edition, New Jersey, Engelwood Cliffs: Prentice-Hall international Inc.
- Cooper, Donald R. and C. William Emory (1995), *Bussines Research Methods*, Fifth edition, USA: Richard D. Irwin Inc.
- Ghozali, Imam (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen (2003), *Management Accounting*, Sixth edition, Cicinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Kurnianingsih, Retno ( 2000), *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Tesis S2 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Narsa, I Made dan Yuniawati Rani dewi (2003), *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Mangement Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya*, Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Universitas Petra, Surabaya.
- Simamora, Henry (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.

Supriyono, RA, *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*,  
Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Tjiptono, Fandi (2001), *Prinsip-Prinsip Total Quality Management*, Yogyakarta:  
Andi Offset.

LAMPIRAN

# LAMPIRAN 1

# KUISIONER

**Kepada Yth :**

**Bapak/Ibu Responden yang Terhormat,**

**Dengan Hormat,**

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada Bpk/Ibu responden meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu Bpk/Ibu Responden ketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, dimana pendapat Bpk/Ibu tersebut akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul **PENGARUH INTERAKSI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR TERDAFTAR DI BEJ.**

Akhirnya atas segala bantuan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Ayu Rasminda Sari)

**A. Pertanyaan Umum mengenai Identitas Responden**

1. Nama : \_\_\_\_\_ (boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : (1) laki-laki (2) Perempuan
3. Usia : (1) 20-25 tahun (2) 25-30 tahun  
(3) 30-35 tahun (4) diatas 35 tahun
4. Pendidikan terakhir : (1) D3 (2) S1  
(3) S2 (4) Lain-lain\_\_\_\_\_
5. Lama bekerja di perusahaan ini : (1) 1-5 tahun (2) 5-10 tahun  
(3) 10-15 tahun (4) diatas 15 tahun
6. Departemen/bagian yang Anda pimpin saat ini:  
(1) Akuntansi/keuangan (3) Pemasaran (5) Sistem Informasi  
(2) Personalia (4) Produksi (6) Lain-lain\_\_\_\_\_
7. Jumlah pegawai di departemen bagian yang Anda pimpin :  
(1) Kurang dari 2 orang (3) 5-10 orang  
(2) 2-5 orang (4) Diatas 10 orang
8. Lamanya Anda pada jabatan sekarang :  
(1) 1-5 tahun (3) 10-15 tahun  
(2) 5-10 tahun orang (4) Diatas 15 tahun

B. Pertanyaan berikut ini berhubungan dengan sejauh mana Anda sebagai seorang manajer memahami tentang *TQM*. Dimana ini dapat untuk mengukur seberapa besar penerapan *TQM* di perusahaan Anda. Dengan memilih salah satu pilihan dibawah ini:

- STS** : sangat tidak setuju (dengan poin 1)  
**TS** : tidak setuju (dengan poin 2)  
**N** : netral (dengan poin 3)  
**S** : setuju (dengan poin 4)  
**SS** : sangat setuju (dengan poin 5)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Ditempat saya bekerja, alat pengendalian proses secara statistik sering digunakan.					
2.	Ditempat saya bekerja, sering melakukan eksperimen untuk meningkatkan proses pelayanan pekerjaan.					
3.	Ditempat saya bekerja, tim-tim karyawan berfungsi secara efektif.					
4.	Ditempat saya bekerja, telah melakukan patok duga ( <i>benchmarking</i> ) dengan perusahaan lain.					
5.	Ditempat saya bekerja, karyawan diberi penghargaan untuk peningkatan kualitas.					

C. Jawaban-jawaban pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem penghargaan yang berlaku di lingkungan Anda. Mohon Anda memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda (X) dari alternatif sistem penghargaan berikut ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

- (1). Kompensasi (gaji + tunjangan) tetap saja
- (2). Kompensasi tetap + penghargaan keuangan atau non keuangan
- (3). Kompensasi tetap + penghargaan keuangan dan non keuangan
- (4). Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja individual
- (5). Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok

D. Jawaban antara pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem pengukuran kinerja yang ada di lingkungan Anda. Mohon Anda nyatakan frekuensi pengukuran kinerja yang berlaku di perusahaan Anda sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

- 1 = Tidak Pernah (TP)  
 2 = Jarang (J)  
 3 = Agak Sering (AS)  
 4 = Sering (S)  
 5 = Sangat Sering (SS)

No	Pertanyaan	TP	J	AS	S	SS
1.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya untuk peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pemakai.					
2.	Ditempat saya bekerja, membutuhkan integrasi proses desain dengan pemakai setia dimasa yang akan datang.					
3.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mengurangi keluhan terhadap pelayanan yang telah diberikan.					
4.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kerusakan.					
5.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan tingkat pelayanan.					
6.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan garansi atau jaminan pelayanan yang telah dilakukan.					
7.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk menurunkan keluhan dari pihak pemakai.					



- E. Mohon Anda ukur kinerja Anda dibandingkan dengan kinerja rekan Anda. Dengan memilih skala mana yang dapat mewakili kinerja Anda untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 9, sesuai skala yang menurut Anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

z			Kinerja rata-rata			Kinerja diatas rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Bidang</b>						<b>Skala Kinerja</b>		
<b>1. Perencanaan</b> Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman .....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>2. Investigasi</b> Mengumpulkan dan menyampaikan informasi, untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>3. Pengkoordinasian</b> Tukar-menukar informasi dengan orang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu ke bagian-bagian lainnya, hubungan dengan manajer lain.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>4. Evaluasi</b> Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan, kinerja pelayanan.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>5. Pengawasan</b> Mengarahkan, memimpin, mengembangkan bawahan anda, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>6. Pemilihan Staf</b> Mempertahankan angkatan kerja dibagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>7. Negosiasi</b> Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>8. Perwakilan</b> Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda.....						1 2 3 4 5 6 7 8 9		
<b>9. Kinerja Manajerial secara keseluruhan.....</b>						1 2 3 4 5 6 7 8 9		

# LAMPIRAN 2

## JAWABAN

## RESPONDEN

Resp.	Jenis kelamin	Usia	Pend. Akhir	Lama bekerja	Departemen
resp 1	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 2	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PERSONALIA
resp 3	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 4	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S2	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 5	PEREMPUAN	20-25 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PERSONALIA
resp 6	LAKI-LAKI	20-25 TAHUN	S1	1-5 TAHUN	PEMASARAN
resp 7	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S1	DIATAS 15 TAHUN	PEMASARAN
resp 8	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S2	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 9	PEREMPUAN	30-35 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 10	LAKI-LAKI	30-35 TAHUN	S2	5-10 TAHUN	PERSONALIA
resp 11	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 12	LAKI-LAKI	20-25 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 13	LAKI-LAKI	30-35 TAHUN	LAIN-LAIN	10-15 TAHUN	PERSONALIA
resp 14	PEREMPUAN	20-25 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PEMASARAN
resp 15	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PEMASARAN
resp 16	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 17	LAKI-LAKI	20-25 TAHUN	S2	1-5 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 18	LAKI-LAKI	DIATAS 35 TAHUN	LAIN-LAIN	DIATAS 15 TAHUN	PRODUKSI
resp 19	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PERSONALIA
resp 20	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S2	1-5 TAHUN	SISTEM INFORMASI
resp 21	LAKI-LAKI	DIATAS 35 TAHUN	S2	10-15 TAHUN	PERSONALIA
resp 22	PEREMPUAN	30-35 TAHUN	S1	10-15 TAHUN	SISTEM INFORMASI
resp 23	PEREMPUAN	30-35 TAHUN	S1	10-15 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 24	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S2	1-5 TAHUN	PEMASARAN
resp 25	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	1-5 TAHUN	PRODUKSI
resp 26	LAKI-LAKI	30-35 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 27	PEREMPUAN	20-25 TAHUN	S1	1-5 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN
resp 28	PEREMPUAN	DIATAS 35 TAHUN	S1	5-10 TAHUN	PERSONALIA
resp 29	PEREMPUAN	20-25 TAHUN	D3	1-5 TAHUN	PERSONALIA
resp 30	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S1	1-5 TAHUN	PEMASARAN
resp 31	LAKI-LAKI	20-25 TAHUN	S1	1-5 TAHUN	PEMASARAN
resp 32	PEREMPUAN	25-30 TAHUN	S1	DIATAS 15 TAHUN	PEMASARAN
resp 33	LAKI-LAKI	25-30 TAHUN	S2	5-10 TAHUN	AKUNTANSI/KEUANGAN

Jumah bawahan	Lama jabatan	T. TQM	T. SPH	T. SPK	tqm1	tqm2	tqm3	tqm4	tqm5
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	22	3	27	5	5	4	4	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	22	2	26	5	5	4	4	4
2-5 ORANG	1-5 TAHUN	20	3	28	4	4	4	4	4
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	24	2	25	5	5	4	5	5
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	23	3	28	5	4	5	4	5
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	24	3	31	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	25	3	31	5	5	5	5	5
2-5 ORANG	1-5 TAHUN	24	3	31	5	5	5	5	4
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	24	4	28	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	24	4	29	5	5	5	5	4
2-5 ORANG	1-5 TAHUN	25	5	35	5	5	5	5	5
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	22	4	31	5	5	4	4	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	24	5	32	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	24	3	30	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	20	3	22	4	4	4	4	4
2-5 ORANG	1-5 TAHUN	25	3	22	5	5	5	5	5
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	24	5	32	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	24	4	31	5	5	5	5	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	25	4	35	5	5	5	5	5
KURANG DARI 2 ORANG	5-10 TAHUN	20	2	24	4	4	4	4	4
2-5 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	25	3	32	5	5	5	5	5
2-5 ORANG	5-10 TAHUN	23	2	30	5	5	4	5	4
5-10 ORANG	1-5 TAHUN	21	2	27	5	4	4	4	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	20	3	26	4	4	4	4	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	25	4	35	5	5	5	5	5
KURANG DARI 2 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	23	3	30	5	5	4	5	4
KURANG DARI 2 ORANG	5-10 TAHUN	20	2	22	4	4	4	4	4
2-5 ORANG	15-Oct	24	2	30	5	5	5	5	4
KURANG DARI 2 ORANG	1-5 TAHUN	23	4	29	5	5	4	5	4
5-10 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	22	3	29	5	5	4	4	4
5-10 ORANG	5-10 TAHUN	20	2	27	4	4	4	4	4
5-10 ORANG	LEBIH DARI 15 TAHUN	24	4	31	5	5	5	5	4
2-5 ORANG	1-5 TAHUN	24	4	30	5	5	5	5	4

spk1	spk2	spk3	spk4	spk5	spk6	spk7	km1	km2	km3	km4	km5	km6	km7	km8	km9	x1x3	x2x3	tkm
5	4	3	4	3	4	4	6	5	5	6	5	6	6	5	6	486	54	50
4	4	3	4	3	4	4	6	5	6	6	5	6	6	6	6	442	17	52
5	4	5	4	4	4	4	7	6	6	7	6	7	7	6	7	504	54	59
4	4	3	3	3	4	4	8	7	7	7	7	7	8	7	7	600	48	65
4	4	4	4	4	4	4	8	7	8	7	8	7	8	8	8	644	69	69
5	4	5	4	5	4	4	7	6	6	7	6	7	7	6	7	744	72	59
5	4	5	4	5	4	4	8	7	8	8	8	7	8	8	8	775	75	70
5	4	5	4	5	4	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	744	72	81
4	4	4	4	4	4	4	6	5	6	6	5	6	6	6	6	672	96	52
4	5	4	4	4	4	4	9	9	8	9	9	9	9	9	9	696	96	79
5	5	5	5	5	5	5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	875	125	62
5	4	5	4	5	4	4	9	8	9	8	9	9	9	8	9	682	88	78
5	4	5	5	5	4	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	768	120	81
5	4	4	4	4	4	5	7	6	7	7	6	7	7	6	7	720	72	60
3	4	3	3	3	3	3	7	6	6	7	6	7	6	6	7	300	45	58
3	4	3	3	3	3	3	9	8	9	9	9	9	9	9	9	750	75	80
5	4	5	5	5	4	4	7	6	7	7	6	7	7	6	7	768	120	60
5	4	5	4	5	4	4	6	6	7	6	6	6	6	7	6	744	96	56
5	5	5	5	5	5	5	8	7	7	7	7	7	8	7	7	875	100	65
3	4	3	4	3	4	3	9	8	9	8	9	9	9	8	9	384	32	78
5	4	5	5	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	7	6	800	75	55
5	4	4	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	690	46	54
5	4	3	4	3	4	4	8	8	8	8	9	8	9	8	8	567	42	74
4	4	3	4	3	5	3	8	7	8	7	8	7	8	8	8	520	60	69
5	5	5	5	5	5	5	8	8	8	7	8	7	8	8	8	875	100	68
5	4	4	4	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	690	69	53
3	4	3	3	3	3	3	8	7	8	7	8	7	8	8	8	440	40	69
5	4	4	4	4	4	5	9	8	9	9	9	9	9	9	9	720	48	80
4	4	4	4	4	4	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	667	92	52
5	4	4	4	4	4	4	8	7	8	8	8	8	8	8	8	638	66	71
5	4	3	4	3	4	4	8	7	8	8	8	7	8	8	8	540	40	70
5	4	5	4	5	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	744	96	54
5	4	4	4	4	4	5	8	8	8	8	9	8	9	8	8	720	96	74

# LAMPIRAN 3

# DESKRIPTIF

# RESPONDEN

## Deskriptif Identitas Responden

### JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	18	54.5	54.5	54.5
	PEREMPUAN	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25 TAHUN	8	24.2	24.2	24.2
	25-30 TAHUN	16	48.5	48.5	72.7
	30-35 TAHUN	6	18.2	18.2	90.9
	DIATAS 35 TAHUN	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### PENDIDIKAN TERAKHIR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	1	3.0	3.0	3.0
	S1	22	66.7	66.7	69.7
	S2	8	24.2	24.2	93.9
	LAIN-LAIN	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### LAMA BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 TAHUN	9	27.3	27.3	27.3
	5-10 TAHUN	17	51.5	51.5	78.8
	10-15 TAHUN	4	12.1	12.1	90.9
	DIATAS 15 TAHUN	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### DEPARTEMEN YANG DIPIMPIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	AKUNTANSI/KEUANGAN	13	39.4	39.4	39.4
	PERSONALIA	8	24.2	24.2	63.6
	PEMASARAN	8	24.2	24.2	87.9
	PRODUKSI	2	6.1	6.1	93.9
	SISTEM INFORMASI	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**JUMLAH PEGAWAI YANG DIPIMPIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KURANG DARI 2 ORANG	4	12.1	12.1	12.1
	2-5 ORANG	13	39.4	39.4	51.5
	5-10 ORANG	14	42.4	42.4	93.9
	5	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

**LAMA PADA JABATAN SEKARANG**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 TAHUN	7	21.2	21.2	21.2
	5-10 TAHUN	19	57.6	57.6	78.8
	10-15	4	12.1	12.1	90.9
	LEBIH DARI 15 TAHUN	3	9.1	9.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	



### Reliability TQM

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0

N of Items = 5

Alpha = .7833

### Reliability Sistem Pengukuran Kinerja

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0

N of Items = 7

Alpha = .6734

### Reliability Kinerja Manajerial

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0

N of Items = 8

Alpha = .9193

## Factor Analysis TQM

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.731
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	49.362
	df	10
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
TQM	1.000	.566
TQM	1.000	.662
TQM	1.000	.506
TQM	1.000	.694
TQM	1.000	.353

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.781	55.621	55.621	2.781	55.621	55.621
2	.894	17.887	73.508			
3	.578	11.569	85.077			
4	.467	9.334	94.411			
5	.279	5.589	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
TQM	.752
TQM	.814
TQM	.712
TQM	.833
TQM	.594

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Factor Analysis Sistem Pengukuran Kinerja

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.779
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	88.778
	df	21
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.679
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.696
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.779
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.748
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.674
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.594
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	1.000	.668

Extraction Method: Principal Component Analysis

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.528	50.398	50.398	3.528	50.398	50.398
2	1.311	18.727	69.125	1.311	18.727	69.125
3	.631	9.013	78.138			
4	.618	8.823	86.961			
5	.383	5.475	92.436			
6	.324	4.624	97.060			
7	.206	2.940	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.737	-.368
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.834	1.889E-02
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.812	.345
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.560	.659
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	-.296	.766
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.749	-.182
SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.817	-3.65E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## Factor Analysis Kinerja Manajerial

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	188.031
	df	28
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.719
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.453
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.733
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.585
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.648
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.711
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.768
KINERJA MANAJERIAL	1.000	.773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.390	67.372	67.372	5.390	67.372	67.372
2	.724	9.050	76.422			
3	.627	7.837	84.260			
4	.464	5.803	90.063			
5	.314	3.920	93.983			
6	.198	2.480	96.463			
7	.168	2.105	98.567			
8	.115	1.433	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
KINERJA MANAJERIAL	.848
KINERJA MANAJERIAL	.673
KINERJA MANAJERIAL	.856
KINERJA MANAJERIAL	.765
KINERJA MANAJERIAL	.805
KINERJA MANAJERIAL	.843
KINERJA MANAJERIAL	.876
KINERJA MANAJERIAL	.879

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Deskriptif Variabel

### TQM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	3	9.1	9.1	9.1
	23	10	30.3	30.3	39.4
	24	8	24.2	24.2	63.6
	25	12	36.4	36.4	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### SISTEM PENGHARGAAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.0	3.0	3.0
	3	4	12.1	12.1	15.2
	4	13	39.4	39.4	54.5
	5	15	45.5	45.5	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

### SISTEM PENGUKURAN KINERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	1	3.0	3.0	3.0
	29	2	6.1	6.1	9.1
	30	10	30.3	30.3	39.4
	31	7	21.2	21.2	60.6
	32	4	12.1	12.1	72.7
	33	7	21.2	21.2	93.9
	35	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

## Kinerja manajerial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36	1	3.0	3.0	3.0
	42	1	3.0	3.0	6.1
	45	4	12.1	12.1	18.2
	47	1	3.0	3.0	21.2
	49	2	6.1	6.1	27.3
	50	1	3.0	3.0	30.3
	52	2	6.1	6.1	36.4
	53	2	6.1	6.1	42.4
	54	5	15.2	15.2	57.6
	55	2	6.1	6.1	63.6
	56	1	3.0	3.0	66.7
	57	3	9.1	9.1	75.8
	58	4	12.1	12.1	87.9
	59	1	3.0	3.0	90.9
	60	1	3.0	3.0	93.9
	63	2	6.1	6.1	100.0
Total		33	100.0	100.0	



# LAMPIRAN 5

## HASIL UJI

## REGRESI

**Regression Interaksi Tqm Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial  
Dan Interaksi Tqm Dengan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM-SPH, TQM-SPK <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMM

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.74 <sup>a</sup>	.55	.51	1.39	2.101

a. Predictors: (Constant), TQM-SPH, TQM-SPK

b. Dependent Variable: KMM

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3872.956	2	1936.48	17.95	.00 <sup>a</sup>
	Residual	3236.907	30	107.90		
	Total	7109.86	32			

a. Predictors: (Constant), TQM-SPH, TQM-SPK

b. Dependent Variable: KMM

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.298	2.08		3.03	.01
	TQM-SPK	1.17	.20	.16	5.78	.00
	TQM-SPH	3.66	.65	.10	5.66	.00

a. Dependent Variable: KMM

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	62.16	66.97	65.36	1.10	33
Residual	-14.01	16.11	1.08E-15	10.06	33
Std. Predicted Value	-2.912	1.457	.000	1.000	33
Std. Residual	-1.349	1.551	.000	.968	33

a. Dependent Variable: KMM

## Regression TQM Terhadap Kinerja Manajerial

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMM

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.722 <sup>a</sup>	.515	.510	1.25

a. Predictors: (Constant), TQM

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3542.48	1	3542.48	13.74	.00 <sup>a</sup>
	Residual	3254.77	31	104.99		
	Total	6797.24	32			

a. Predictors: (Constant), TQM

b. Dependent Variable: KMM

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.109	5.234		4.733	.000
	TQM	.233	.022	.080	4.459	.018

a. Dependent Variable: KMM

## Regression Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SISTEM PENGUKURAN KINERJA <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMM

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.628 <sup>a</sup>	.395	.282	10.26

a. Predictors: (Constant), SISTEM PENGUKURAN KINERJA

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3303.51	1	3303.51	31.39	.00 <sup>a</sup>
	Residual	3262.70	31	105.25		
	Total	6566.22	32			

a. Predictors: (Constant), SISTEM PENGUKURAN KINERJA

b. Dependent Variable: KMM

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.363	.129		4.103	.036
	SISTEM PENGUKURAN KINERJA	.556	.059	.063	3.505	.015

a. Dependent Variable: KMM

## Regression Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SISTEM PENGHARGAAN		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KMM

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 <sup>a</sup>	.268	.249	10.27

a. Predictors: (Constant), SISTEM PENGHARGAAN

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3940.729	1	3940.729	13.343	.001 <sup>a</sup>
	Residual	3266.854	31	105.382		
	Total	7206.636	32			

a. Predictors: (Constant), SISTEM PENGHARGAAN

b. Dependent Variable: KMM

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.178	.535		10.279	.000
	SISTEM PENGHARGAAN	.565	.057	.052	.289	.001

a. Dependent Variable: KMM