

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA FAJAR GRUP

Wawan Darmawan, Teri

Universitas Fajar, Universitas Fajar

[wawan.unifa@gmail.com](mailto:wawan.unifa@gmail.com)

### ABSTRACT

*Total Quality Management (TQM) is one technique that is often used by companies in order to improve its performance. The aims of the research were to (1) determine and test whether total quality management (TQM) has positive effect on managerial performance at Fajar Group, (2) determine and test whether TQM measurement has effect on managerial performance at Fajar Group, (3) determine and test whether measurement system of TQM has a role as moderating variable between TQM and managerial performance at Fajar Group. The research was a quantitative study conducted in companies belonging to Fajar Group. The population consisted of 58 respondents taken from 24 companies by considering the number of managers at mid-level of each company. The measurement was done using quantitative data with Moderated Regression Analysis (MRA) analysis. The results of the research indicate that (1) TQM has positive effect on managerial performance, (2) performance measurement system has positive effect on managerial performance at Fajar Group, (3) TQM interaction with performance management system has effect on managerial performance at Fajar Group.*

*Keyword: total quality management, managerial performance.*

### ABSTRAK

*Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menguji: (1) pengaruh positif TQM terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (2) pengaruh positif sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (3) sistem pengukuran kinerja berperan sebagai variabel moderasi antara TQM dengan kinerja manajerial pada Fajar Grup. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif terhadap perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup. Jumlah sampel mempertimbangkan aspek jumlah manajer tingkat menengah untuk tiap-tiap perusahaan, yakni dari 24 perusahaan ditetapkan sebanyak 58 responden. Oleh karena jumlah anggota populasi relatif kecil, seluruh anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel dengan ukuran sampel dalam penelitian ini sebanyak 58 orang. Data dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (2) sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup; (3) interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup.*

*Kata Kunci: total quality management, kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja.*

## Pendahuluan

Berkembangnya sistem akuntansi manajemen kontemporer merupakan re-aksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Sistem akuntansi manajemen kontemporer secara keseluruhan bertujuan untuk kepuasan, meningkatkan kualitas, relevansi, serta penetapan waktu informasi biaya (Hansen & Mowen, 2004). Salah satu aspek yang penting sistem akuntansi manajemen kontemporer tersebut adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. Selain itu, TQM merupakan proses yang memiliki orientasi ke konsumen dengan mengintegrasikan antara praktek manajemen dasar dan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta teknik dan peralatan-peralatan handal. TQM dapat diterapkan untuk setiap perusahaan kecil maupun perusahaan, industri jasa atau manufaktur, dan juga organisasi swasta atau publik. TQM juga diakui dapat membantu meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kepuasan konsumen (Wolner, 1992).

Bagi beberapa perusahaan, sistem akuntansi manajemen kontemporer bermanfaat untuk mempresentasikan beban biaya yang lebih akurat dan terinci melebihi biayanya. Aspek penting dari perubahan ini adalah: perspektif lintas fungsional, orientasi kepada pelanggan, manajemen mutu terpadu (TQM), persaingan global, waktu sebagai unsur kompetitif, kemajuan lingkungan manufaktur, kemajuan dalam teknologi informasi, manajemen berdasarkan aktivitas, serta pertumbuhan dan deregulasi dalam industri jasa (Hansen & Mowen, 2004).

TQM merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, oleh karena itu penelitian tentang penggunaan TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif yang mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik. Penerapan TQM mampu membuat beberapa perusahaan berhasil meningkatkan kinerjanya namun tidak sedikit juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka, dan hanya sedikit bukti empiris yang menguji alasan penyebab hasil penerapan teknik TQM yang tidak konsisten (Powell, 1995). Ini berarti bahwa secara universal tidak ada sistem akuntansi manajemen yang selalu bisa diterapkan pada organisasi, karena hal ini tergantung juga pada alasan kondisional pada organisasi tersebut. Penyebab kinerja perusahaan rendah menurut beberapa peneliti bidang akuntansi disebabkan oleh sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut gagal dalam menentukan ukuran-ukuran kinerja, sasaran-sasaran yang tepat, dan sistem penghargaannya (Banker *et al.*, 1993).

Peneliti lainnya dilakukan oleh Wruck & Jensen (1994), yang melakukan pengujian faktor-faktor penyebab ketidakefektifan penerapan TQM menemukan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman, dan sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan. Temuan lainnya dilakukan Itter & Larcker (1995), yang menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan sistem akuntansi manajemen dan TQM tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Pernyataan berbeda dikemukakan oleh peneliti lain yaitu Khim & Larry (1998), yang menemukan adanya pengaruh interaktif (bersama-sama) antara praktik penerapan

TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Lebih lanjut Khim & Larry (1998), menyatakan bahwa praktek TQM yang efektif memerlukan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen yang terdiri dari diseminasi informasi lintas hirarki organisasional, pengumpulan informasi baru, perubahan sistem *reward*, ukuran kerja dan tujuan kinerja.

Dari hasil penelitian yang kontradiksi tersebut, perlu dilakukan penelitian untuk merekonsiliasi hasil-hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten tersebut untuk mengetahui apakah interaksi praktik penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini mencoba menguji temuan dari Khim & Larry (1998), yang fokus pada TQM/JIT dan tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen yang salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja pada tingkat organisasional serta kinerja berdasarkan pada kualitas dan keuangan yang diterapkan pada tingkat operasi produksi pada Fajar Grup, yaitu grup perusahaan yang membawahi banyak perusahaan media yang pada prinsipnya telah menerapkan TQM. Perusahaan ini tidak terlepas dari fenomena kualitas dan kuantitas.

Fajar Grup dalam era globalisasi, di satu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah internal yang ada. Sedangkan di lain pihak, secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Adanya perusahaan pesaing menjadi tantangan tersendiri untuk dapat bertahan hidup. Hal ini tentu saja membutuhkan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen, inilah yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, khususnya masalah sistem pengukuran kinerja yang

terdapat pada Fajar Grup. Sistem pengukuran kinerja kemungkinan dapat mempengaruhi penerapan TQM yang juga akan dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian yaitu apakah TQM dan sistem pengukuran kinerja serta interaksi diantara keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji apakah TQM dan sistem pengukuran kinerja serta interaksi diantara keduanya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup.
2. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup.
3. Apakah sistem pengukuran kinerja berperan sebagai variabel moderasi antara TQM dengan kinerja manajerial pada Fajar Grup.

#### **Kajian Literatur**

##### ***Total Quality Management (TQM) sebagai solusi***

Berangkat dari hasil penelitian-penelitian yang kontradiksi, peneliti merasa perlu melakukan penelitian untuk merekonsiliasi hasil-hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten tersebut untuk mengetahui apakah interaksi praktik penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini mencoba menguji temuan dari Khim & Larry (1998), yang fokus pada

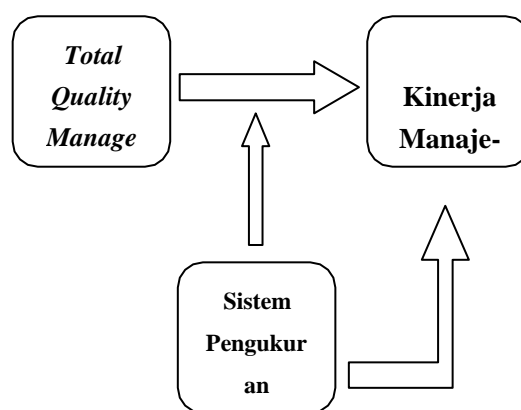
TQM/JIT dan tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen yang salah satunya adalah sistem pengukuran kinerja pada tingkat organisasional serta kinerja berdasarkan pada kualitas dan keuangan yang diterapkan pada tingkat operasi produksi pada Fajar Grup, yaitu grup perusahaan yang membawahi banyak pe-rusahaan media yang pada prinsipnya telah menerapkan TQM. Perlu diingat Fajar Grup termasuk perusahaan yang tidak terlepas dari fenomena kualitas dan kuantitas.

Kualitas menjadi hal utama yang menjadi titik fokus setiap perusahaan. Berbagai hal dilakukan untuk mening-katkan kualitas yang diterapkan pada produk, pelayanan dan manajemen peru-sahaan. Menurut Garrison (2000) “ken-dala atau *constraint* adalah segala sesuatu yang menghambat Anda untuk mendapat-kan apa yang anda inginkan”. Oleh kare-na itu, pengelolaan berdasarkan *Theory of Constraints* menjadi faktor kunci sukses. Perusahaan dituntut untuk dapat menga-tasi kendala agar kinerja manajerialnya dapat menjadi lebih baik sehingga tidak mengganggu kelangsungan hidup perusa-haan. Salah satu alat yang dianggap dapat membantu memperbaiki kinerja manaje-rial dalam mencapai tujuan peningkatan laba adalah *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* se-cara harafiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quailty*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *total quality management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Penelitian ini mengajukan pada suatu model yang menghubungkan antara *Total Quality Management* (TQM) de-ngan kinerja

manajerial yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja. Khim & Larry (1998) membangun suatu kerangka konsep untuk meneliti hubungan antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Temuan Khim & Larry fokus pada TQM/JIT dan tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen yaitu sistem pengukuran kinerja, sasaran-sasaran ki-nerja, dan sistem penghargaan pada ting-kat organisasional serta kinerja berdasar-kan pada kualitas dan keuangan. Mereka menyatakan bahwa terdapat pengaruh interaktif antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi mana-jemen terhadap kinerja. Dengan demikian efektifitas praktek TQM membutuhkan perubahan-perubahan dalam sistem akun-tansi manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun sebuah kerangka konseptual dengan menghubungkan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja ma-najerial yang dimoderasi oleh sistem pe-ngukuran kinerja, yang dapat dilihat pada skema sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengaruh TQM dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial

## Prinsip Utama dalam Total Quality Management (TQM)

Joseph M Juran (McLeod & Schell, 2008), berpendapat bahwa kua-litas dapat disarikan menjadi tiga proses dasar yaitu “perencanaan kualitas, pe-ngendalian kualitas, dan perbaikan kua-litas”. Proses-proses ini disebutnya *trilogi kualitas*. Menurut Nasution (2005) ada sepuluh karakteristik TQM yang dikem-bangkan oleh Goetsch & Davis, yaitu:

### a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal ber-peran besar dalam menentukan kua-litas tenaga kerja, proses, dan ling-kungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

### b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eks-ternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk me-menuhi atau melebihi apa yang diten-tukan mereka. 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 orga-nisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip „*good enough is never good enough*”.

### Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama un-tuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain ter-sebut. Dengan demikian, data diper-lukan dan dipergunakan dalam me-nyusun patok duga (*benchmark*),

me-mantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### c. Komitmen Jangka Panjang

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

### d. Kerjasama Tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan per-saingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik an-tar karyawan perusahaan maupun de-ngan pemasok, lembaga-lembaga pe-merintah, dan masyarakat sekitarnya.

### e. Perbaikan sistem secara berkesinam-bungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingku-ngan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasil-kannya dapat makin meningkat.

### Pendidikan dan Pelatihan.

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap penting-nya pendidikan dan pelatihan karya-wan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan 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. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

- f. 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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
- g. Kesatuan Tujuan  
Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.
- h. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

**Manfaat Total Quality Management (TQM)**

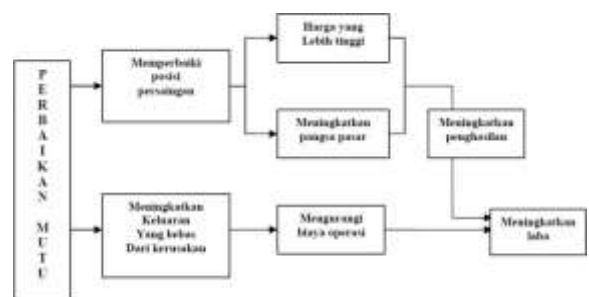
Manfaat TQM adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) dalam bukunya, antara lain:

- a. pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat,

- b. pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan,
- c. pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan,
- d. pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

TQM juga digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan *output* dengan mutu berkualitas. “Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi” (Ibrahim, 2000).

**Manfaat Total Quality Management (TQM)**



Gambar 2. Manfaat Total Quality Management (TQM)

Sumber : Stephen (1994)

## **TQM dan Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial diharapkan mampu dihasilkan oleh seseorang yang memegang posisi manajerial dengan kata lain kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks, ini berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat kong-krit. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan kemampuan dan bakat, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenang (Mulyadi & Setiawan, 2001).

Hasil penelitian dari Tersziovski & Samson (1999) tentang elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, dan hasilnya adalah faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Madu & Kuei (1996) menunjukkan bahwa ada hubungan antara kinerja organisasional dan kualitas, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi.

## **TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Manajerial**

Praktek TQM/JIT saat ini mendorong aliran informasi ke karyawan yang melaksanakan tugas tersebut secara kontinyu. Banker, *et al.* (1993) dalam penelitiannya memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait dengan praktik TQM, implementasi *Just-In-Time* (JIT), dan kerja sama tim. Jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas secara kontinyu atau terus-menerus maka program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual bisa efektif, jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang mengadakan perbaikan dengan tidak menggunakan teknik TQM.

Penelitian lain dilakukan oleh Milgrom & Roberts (1990) yang memberikan kerangka teoritis yang mencoba menunjukkan isu mengenai, bahwa kinerja dipengaruhi oleh hubungan antara sistem pemanufakturan. Mereka menyatakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari apa yang akan dicapai oleh sistem produk itu sendiri ditunjang oleh berhasilnya implementasi dari teknik pemanufakturan baru yang membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen yang dapat diinteraksikan dengan sistem produksi.

Dukungan empiris tentang keberadaan komplemen-komplemen tersebut antara lain dari Daniel & Reitsperger (1991) memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa perusahaan elektronik dan mobil di Jepang yang menggunakan strategi peningkatan terus menerus dalam meningkatkan kinerjanya, frekuensi memberikan umpan balik kinerja ditingkatkan. Sarkar (1997) menemukan bahwa bila pembagian informasi dityakan dalam bagian pekerjaan maka proses peningkatan kualitas akan meningkat. Dari sudut pandang pembelajaran, karyawan dapat mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerjanya jika dibantu oleh tingginya frekuensi pelaporan pengukuran kinerja (Locke & Latham, 1990).

Chenhall (1997) memberikan bukti yang menyatakan bahwa manajer mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana komplemen-komplemen dalam program TQM meningkatkan profitabilitas yang memadai. Hal ini didorong oleh pengukuran kinerja yang memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis. Chenhall menambahkan bahwa frekuensi umpan balik kinerja dan tingkat pembelajaran karyawan akan meningkat jika

karyawan menerima pengukuran kinerja non keuangan, sehingga akan lebih baik bila kualitas dihubungkan secara langsung dengan pengukuran kinerja, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses pemanufakturan tetap pada pengawasan dan dapat secara terus-menerus ditingkatkan hasilnya.

Beberapa praktisi akuntansi sudah mulai mengakui bahwa jika mereka menginginkan untuk mempertahankan posisinya sebagai sumber utama terhadap pelaporan kinerja dalam organisasi, maka mereka seharusnya harus menyadari perubahan yang terjadi dalam pemanufakturan atau organisasi manufaktur (Simon, 1990). Tingginya perhatian terhadap perlunya perbaikan bagi para *controller* dalam pelaporan operasi perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen bukan lagi merupakan tugas yang baru bagi akuntan (Johnson & Kaplan 1997).

## **Metodologi penelitian**

### ***Jenis Penelitian***

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dimana pengukuran dilakukan dengan menggunakan data kuantitatif dengan teknik analisis data statistik deskriptif dan analisis regresi.

### ***Objek Penelitian***

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah Fajar Grup yang terdiri dari beberapa perusahaan dengan alasan bahwa implementasi TQM dalam mengukur kinerja manajerial perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen perusahaan dibawah Fajar Grup dalam meningkatkan kinerjanya, diharapkan mereka akan mampu bersaing serta

berkembang dengan baik.

### ***Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel***

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini seperti penelitian lainnya yang melakukan pengujian terhadap penerapan TQM dalam peningkatan kinerja manajerial, adalah manajer secara individual sebagai unit analisis yang tersebar di seluruh perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup yang berjumlah 24 perusahaan. Respondennya adalah manajer tingkat menengah dari semua perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup dengan pertimbangan: (1) Manajer tingkat menengah umumnya biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak; (2) Manajer tingkat menengah adalah pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi manajemen puncak dan karyawan.

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini mempertimbangkan aspek jumlah manajer tingkat menengah untuk masing-masing perusahaan. Setiap perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup memiliki struktur organisasi yang berbeda yang tentu saja ikut mempengaruhi jumlah manajer tingkat menengah yang berbeda pula. Keterwakilan populasi dalam sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 58 responden karena jumlah anggota populasi relatif kecil, maka seluruh anggota populasi akan dijadikan sebagai sampel. Dengan demikian, penelitian ini adalah penelitian populasi atau sensus.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yakni teknik pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan yakni, manajer tingkat menengah yang umumnya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen



puncak serta biasanya manajer tingkat menengah adalah pelak-sana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi manajemen puncak dan karyawan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, yakni: (1) Kuesioner, yaitu melalui pengajuan kuesioner yang terkait dengan TQM, pengukuran kinerja, dan kinerja manajerial; (2) Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan.

### **Variabel dan Pengukurannya**

**Total Quality Management (TQM)** adalah konsep dengan seperang-kat prinsip-prinsip panduan yang menjadi dasar bagi organisasi yang ingin terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan yang diukur dengan menggunakan elemen-elemen utama manajemen kualitas menurut Deborah & Pricilia (Supratiningrum & Zulaikha, 2003), dengan indikator: (1) Kepemimpinan (2) Fokus Pelanggan (3) Pemberdayaan Kar-yawan (4) Perbaikan yang Berkelanjutan (5) Fakta Dasar dalam Pengambilan Ke-putusan (6) Pelatihan dan Pengembangan (7) Penghargaan dan Pengakuan (8) Flek-sibilitas (9) Peralatan dan Teknik Penggu-naannya (10) Perencanaan Strategi (11) Tim Kerja, dan (12) Keterlibatan Pema-sok. Setiap responden diminta menilai penerapan TQM dari sangat tidak setuju (poin 1) berarti TQM rendah sampai dengan sangat setuju (Poin 5) berarti TQM tinggi yang terdiri dari 12 item pertanyaan.

**Sistem pengukuran kinerja** adalah pemberian informasi kepada manajer dalam unit perusahaan atau organisasi yang dipimpin tentang kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan yang diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Khim & Larry (1998) dan Daniel & Reitsperger (1992), dengan indikator: (1)

Umpan Balik Pe-langgan (2) Menerima Keluhan Pelang-gan (3) Integrasi Perencanaan Desain (4) Evaluasi Kualitas Kinerja Perusahaan (5) Perbaikan Sistem, dan (6) Menurunkan Komplain Pelanggan. Frekuensi penguku-ran kinerja manajer yang diukur dalam skala rendah (1) untuk menunjukkan pe-ngukuran kinerja yang rendah dan skala tinggi (5) untuk menunjukkan penguku-ran sistem pengukuran kinerja yang tinggi yang terdiri dari 6 item pertanyaan.

**Kinerja manajerial** adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang diukur dengan menggu-nakan instrumen self rating yang dikem-bangkan oleh Mahoney & Carrol (1963). Dalam penelitian ini, setiap responden diminta mengukur sendiri kinerjanya di-bandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden. Kinerja manajerial yang di-u-kur meliputi delapan dimensi yaitu (1) perencanaan, (2) investigasi, (3) pengko-ordinasian, (4) evaluasi, (5) pengawasan, (6) pemilihan staf, (7) negosiasi, dan (8) perwakilan. Penilaian responden adalah dari poin (1) untuk kinerja rendah dan poin (5) untuk kinerja tinggi yang terdiri dari 7 item pertanyaan.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Statistik Deskriptif, Uji Validitas dan Reabilitas, Uji Asumsi Klasik, dan Uji Hipotesis menggunakan uji interaksi atau sering juga disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan menggunakan regresi berganda dengan menggunakan model interaksi antar variabel dengan bantuan *software SPSS for windows*. Adapun persamaan yang akan diestimasi adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Y = Kinerja Manajerial

X1 = Total Quality Management

X2 = Sistem Pengukuran Kinerja

X1X2 = Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja yang diukur berdasarkan nilai perkalian antara X1 dan X2

b1 – b3= koefisien regresi

### **Hipotesis**

#### **Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial**

Tercapainya kepuasan pelanggan merupakan tujuan perusahaan dalam menghasilkan output yang berkualitas. Salah satu indikatornya adalah berkurangnya keluhan dari pelanggan, dan hal ini mengarah kepada peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Madu & Kuei (1996) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kinerja organisasional dan kualitas.

Tersziovski & Samson (1999) meneliti tentang elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, dengan melakukan pengujian hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, dan hasil penelitian mereka adalah elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Khim & Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Semua kegiatan tersebut oleh manajer harus dilakukan dengan efektif dan efisien dengan menerapkan konsep TQM. Hal ini sejalan dengan pendapat Stoner (2006) yang mengungkapkan bahwa kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan berdasarkan penelitian diatas maka maksud dari penelitian ini adalah

menguji kembali bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat digunakan hipotesis yang menghubungkan *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial sebagai berikut:

#### **Hipotesis 1:**

TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

Pengukuran terhadap kinerja adalah suatu hal yang penting dilakukan agar diketahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat kesenjangan dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja, penilaian tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Kim & Larry (1998) sistem pengukuran kinerja merupakan frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan.

Kren menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kren menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial (Syaiful, 2006).

Penelitian Syaiful (2006)

memberikan hasil bahwa Sistem Pengukuran Kinerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengam-bilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan yang lebih efektif dan efisien. Narsa & Rani (2003), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM terhadap kinerja manajerial suatu organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Milgrom & Roberts (Mardiah dan Mardiyah, 2005) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja sebagai komplemen dari Sistem Akuntansi Manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mardiah & Listianingsih (2005) sendiri memberi hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berperan dalam hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Hertalia (2009) menggam-barkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial suatu orga-nisasi.

Dari uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan sistem pe-ngukuran kinerja akan berpengaruh terha-dap kinerja manajerial. Sistem penguku-ran kinerja merupakan salah satu sarana untuk mengetahui kinerja manajerial se-hingga para manajer diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **Hipotesis 2:**

Sistem pengukuran kinerja berpe-ngaruh positif terhadap kinerja ma-najerial.

### **Sistem Pengukuran Kinerja Berperan sebagai Variabel Moderasi antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial**

Sistem produksi dalam perusahaan bisa berinteraksi dengan sistem akuntansi manajemen dalam menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Penerapan TQM dan frekuensi pelaporan ukuran kinerja pada para karyawan akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan prak-tik penerapan TQM, dengan sistem pe-ngukuran kinerja yang terdiri dari serang-kaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial. Pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji.

Perusahaan dengan menerapkan strategi manufaktur atau TQM meng-harapkan kinerja kualitasnya menjadi lebih tinggi. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan frekuensi memberikan informasi ukuran kinerja bagi karyawan, sehingga karyawan bisa menggunakannya untuk memonitoring dan meningkatkan kinerja mereka. Pem-berian insentif dalam bentuk gaji/upah atau bentuk lainnya yang sejenis akan mendorong motivasi karyawan lebih tinggi dan juga tentu saja mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi lagi.

Banker, *et al.* (1993) memberikan bukti yang empiris bahwa, frekuensi pela-poran ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait dengan praktik TQM, implementasi JIT, dan *team work*. Prog-ram peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika peru-sahaan telah mengimplementasikan cara perbaikan kualitas secara berkesinambu-ngan, dibandingkan dengan organisasi pe-saing lainnya yang mengadakan *improve-ment* dengan tidak menggunakan teknik TQM.

Efektifitas tersebut dapat diketahui jika dilakukan pengukuran atas kinerja yang dihasilkan. Yuwono, dkk.(2007) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka dapat dibangun hipotesis sebagai berikut:

### **Hipotesis 3:**

Sistem pengukuran kinerja berperan sebagai variabel moderasi antara TQM dengan kinerja manajerial.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Deskripsi Variabel**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif pada tabel 1, untuk pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki persepsi tentang TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja relatif tinggi yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran sesungguhnya.

### **Uji Coba Instrumen**

Asumsi yang digunakan dalam uji validitas adalah jika  $r$  hitung (dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*) lebih besar dari  $r_{kritis}$  ( $r_{hitung} > r_{kritis}$ ) maka item dinyatakan valid. Nilai  $r_{kritis}$  yang digunakan untuk pengujian validitas adalah 0,300 (Sugiyono, 2000). Untuk uji reliabilitas, menunjukkan bahwa angka-angka dari nilai *alpha cronbach's* pada seluruh variabel dalam penelitian ini, semuanya menunjukkan besaran di atas nilai 0,60. Hal ini berarti bahwa seluruh pertanyaan/pernyataan untuk variabel TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja adalah valid dan *reliable*. Hasil perhitungan reliabilitas data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2 hingga tabel 7.

### **TQM berpengaruh positif terhadap Kinerja**

### **Manajerial**

Berdasarkan hasil uji  $t$ , TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,260. Nilai koefisien korelasi parsial ( $r$ ) sebesar 0,771 dan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 59,4% (Tabel 8). Hal ini mencerminkan bahwa upaya perusahaan dalam peningkatan kualitas melalui TQM pada perusahaan yang tergabung dalam Fajar Grup berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini menggambarkan bahwa partisipasi seluruh individu dalam perusahaan, terutama para manajer dalam proses pembentukan kualitas untuk seluruh aspek dalam perusahaan tidak hanya sebagai bentuk formalitas kegiatan rutin saja pada setiap tahun, karena yang berperan penting dalam proses tersebut adalah para manajer selaku pejabat yang berwenang. Dalam artian bahwa manajerlah lebih mendominasi untuk melakukan pengendalian di dalam proses peningkatan kualitas perusahaan.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Pasaribu (2009); Bekka (2007); Jumirin (2006); Supratiningrum & Zulaikha (2003), serta Narsa & Yuniawati (2003), yang umumnya melakukan *test* hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja dan mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

### **Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan hasil uji  $t$  pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,431. Nilai koefisien korelasi parsial ( $r$ ) sebesar 0,803 dan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 64,5%. (Tabel 8). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh

signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat diindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di perusahaan industri membantu meningkatkan kinerja manajerial perusahaan dan dasar untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut, dengan kata lain semakin baik sistem pengukuran kinerja oleh masing-masing perusahaan yang berada pada Fajar Grup maka kinerja manajerial juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Narsa & Yuniawati (2003); Mardiah & Listianingsih (2005), serta Rahman (2006), yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. ***Interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial***

Hasil uji t juga menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,916. Nilai koefisien korelasi parsial ( $r$ ) sebesar 0,717 dan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 51,4%, (Tabel 8). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai variabel moderasi dalam mendorong hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial pada perusahaan yang berada pada Fajar Grup.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Banker *et al* (1993), memberikan bukti yang empiris bahwa, frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait dengan praktik TQM, implementasi JIT, dan *team work*. Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian Yuwono dkk (2007), yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukannya terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai

yang ada pada perusahaan. Hasil penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini antara lain Narsa & Yuniawati (2003); Kurnianingsih (2000); Supratiningrum & Zulaikha (2003); Yuniawati (2003); Jumirin (2006); Mintje (2013), dan Kumentas (2013), yang menemukan pengaruh signifikan dari interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

### **Simpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis di atas maka dikemukakan kesimpulan sebagai berikut.

1. *Total Quality Management* adalah konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang menjadi dasar bagi organisasi yang ingin terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Semakin tinggi frekuensi penerapan TQM akan mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Pasaribu (2009), Bekka (2007), Jumirin (2006), Supratiningrum & Zulaikha (2003), Narsa & Yuniawati (2003), Tersziovski & Samson (1999), dan Madu & Kuei (1996).
2. Sistem pengukuran kinerja adalah pemberian informasi kepada manajer dalam unit perusahaan atau organisasi yang dipimpin tentang kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan yang berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Semakin tinggi frekuensi penerapan sistem pengukuran kinerja maka akan mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Rahman (2006), Narsa & Yuniawati (2003) dan Mardiah & Listianingsih (2005).
3. Hasil analisa moderasi menunjukkan bahwa interaksi TQM dengan sistem

pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Semakin sering menggunakan sistem pengukuran kinerja dalam penerapan TQM akan mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Narsa & Yuniawati (2003), Retno (2000), Zulaikha (2003), Yuniawati (2003), Jumirin (2006), Mintje (2013), Kumentas (2013).

4. Sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini gagal menjadi variabel moderasi murni atau dapat dikatakan sistem pengukuran kinerja hanya sebagai variabel moderasi semu karena nilai  $t$  dan nilai koefisien dari variabel interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tersebut tidak lebih kuat bila dibandingkan dengan nilai  $t$  dan nilai koefisien dari variabel TQM sebagai variabel yang mempengaruhi langsung kinerja manajerial, sehingga meskipun tidak ada sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi, TQM tetap berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dikemukakan saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut.

1. Untuk mendapatkan hasil penilaian kinerja manajer yang objektif, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan konsumen sebagai responden.
2. Penilaian kinerja manajerial sebaiknya tidak menggunakan *self rating* karena penilaiannya kurang objektif, sehingga penting bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan penilaian karyawan.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan komponen utama sistem akuntansi manajemen yang lain sebagai

variabel moderating yaitu sasaran kinerja dan sistem *reward*.

#### Daftar Rujukan

- Banker R., Potter G. & Schroeder R. (1993). Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*:33-35.
- Bekka J.M. (2007). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Kota Palu. *Jurnal Transaksi Edisi 4 Tahun II*.
- Daniel, S., & W. Reitsperger. 1992. "Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Empirical Evidence from Japanese Industry". *Accounting, Organizations and Society* 17 : 601-618.
- Hansen D.R. & Mowen M.M. (2004). *Management Accounting*. Edisi 7. Jakarta: Salemba Empat.
- Itter C. & Larcker D.F. (1995). Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting Research (supplement)*: 1-34.
- Jumirin. (2006). *Persepsi Manajemen tentang Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Faktor Kondisional sebagai Variabel Moderating pada PDAM Tirta-nadi Provinsi Sumatera Utara* (Tesis). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Khim S.L. & Larry K.N. (1998). The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing Practice and Management Accounting System. *Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.
- Kumentas N.C. (2013) Pengaruh TQM,

- Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT Pos Indonesia, *Jurnal EMBA* Volume 1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- Kurnianingsih R. (2000). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Ke-efektifan Penerapan Teknik Total Quality Management. Studi empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Seminar Nasional Akuntansi.
- Mahoney, T.A., Jerdes, T.H. & Carroll, S.J. 1963. *Development Managerial Performance: A Research Approach*, Southwestern Publishing Co.
- Mardiyah A.A. & Listianingsih. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal SNA VIII*. Solo. 2005.
- Mintje N. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado, *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 52-62.
- Narsa M.I. & Yuniawati D.R. (2003). Pengaruh Interaksi Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 5 No.1. Mei 2003.
- Pasaribu H. (2009). Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada BUMN Manufaktur di Indonesia). *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 11, No. 2. November 2009: 65-75.
- Powell T.C. (1995). *Total Quality Management and Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*. *Strategic Management Journal* 16: 15-37.
- Rahman S. (2006). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis, dan Kinerja Manajerial. *SNA X*. Hal 1-35.
- Stephen, George. 1994. *Total Quality Management*, John Wiley & Sons Inc, New York
- Sugiyono. (2000). *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Supratinigrum & Zulaikha. (2003). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (reward) sebagai Variabel Moderating. Simposium Nasional Akuntansi VI. Surabaya, 16-17 Oktober 2003.
- Wolner G.E. (1992). *The Law of Producing Quality*. *Quality Progress*, pp. 35-40.
- Wruck K.H. & Jensen M.C. (1994). *Science, Specific Knowledge and Total Quality Management*. *Journal of Accounting and Economics*: 247-287.
- Yuniawati. (2003). *Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol.5 Mei, 18 – 34. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Yuwono S., Sukarno E. & Ichsan M. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.