

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM),
GAYA MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:
ROBERT DWI VANO
98637/2009

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : "Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial" (*Studi Empiris Pada Hotel Kota Padang*)

Nama : Robert Dwi Vano

NIM/BP : 98637 / 2009

Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2014

Disetujui Oleh :

Pembimbing I



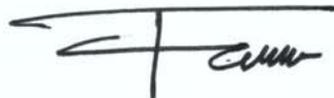
Nelvirita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19740706 199903 2 002

Pembimbing II



Nayang Helmayunita, SE, M.Sc
NIP. 19860127 200812 2 001

**Mengetahui,
Ketua Prodi Akuntansi**



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Pada Tanggal 19 Agustus 2014**

**Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen
dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial
(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang)**

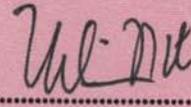
Nama : Robert Dwi Vano
Bp/Nim : 2009/98637
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2014

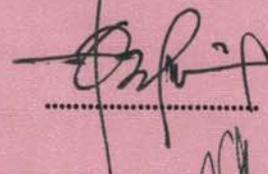
Tim Penguji :

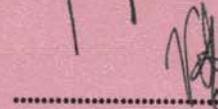
- 1. Ketua : Nelvirita, SE, M.Si, Ak**
- 2. Sekretaris : Nayang Helmayunita, SE, M.Sc**
- 3. Anggota : Halmawati, SE, M.Si**
- 4. Anggota : Vita Fitria Sari, SE, M.Si**

Tanda Tangan


.....


.....


.....


.....

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Robert Dwi Vano
 NIM/Thn.Masuk : 98637/2009
 Tempat/Tgl Lahir : Padang, 30 Oktober 1991
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
 Fakultas : Ekonomi
 Alamat : Bandar Manggis. Desa/Kel KayuTanam, Kec. 2 X 11
 KayuTanam
 No. Hp/Telpon : 081947440287
 Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM),
 Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal
 Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel di
 Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan Tinggi.

Padang, Agustus 2014

Yang menyatakan,



Robert Dwi Vano
 Bp/Nim: 2009/98637

ABSTRAK

Robert Dwi Vano, (2009/98637). Pengaruh Total Quality Manajemen (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada Perusahaan Perhotelan di Kota Padang. Skripsi. Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2014.

Pembimbing :

- 1. Nelvirita SE, Ak, M.Si**
- 2. Nayang Helmayunita SE, M.Sc**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang : 1) Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh gaya manajemen terhadap kinerja manajerial. 3) pengaruh Sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi adalah 16 perusahaan perhotelan. Jenis data penelitian adalah data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil tingkat signifikansi 5%, maka hasil penelitian ini menyimpulkan: (1) *Total Quality Manajemen* (TQM) tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,583 < 2,01$ dan ($sig\ 0,05 < 0,563$). (2) Gaya manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,055 > 2,01$ dan ($sig\ 0,045 < 0,05$). (3) sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,616 > 2,01$ dan ($sig\ 0,05 > 0,012$).

Saran untuk penelitian ini antara lain : 1) Pada saat pemberian kuisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuisioner yang diberikan oleh peneliti. 2) Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Seperti motivasi organisasi, sistem *reward*, sistem penganggaran dan lain-lain. 3) Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial”**.

. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Strata Satu (S1), Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terimakasih kepada Ibu Nelvirita, SE, M.Si, Ak selaku Pembimbing I, dan Ibu Nayang Helmayunita SE, M.Sc selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Pimpinan beserta karyawan perusahaan Perhtelan kota Padang atas bantuan pengisian data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
5. Teristimewa buat kedua orang tua dan segenap keluarga penulis yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
6. Teman-teman mahasiswa angkatan 2009 pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi Pembangunan, Pendidikan Ekonomi dan Manajemen yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, dan informasi yang sangat berguna dalam penulisan ini.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi bermanfaat bagi kita semua.

Padang, September 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. LatarBelakangMasalah	1
B. Pembatasan Masalah.....	12
C. Perumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	13
 BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS	
A. KajianTeori	
1. KinerjaManajerial.....	15
a. Defenisi Kinerja.....	15
b. kinerja Manajerial.....	15
2. Total Quality Manajemen.....	18
a. Defenisi Total Quality Manajemen	18

b. Karakteristik Total Quality Manajemen	20
c. Pedoman Pengimplementasian Total Quality Manajemen.....	23
d. Konsep Total Quality Manajemen pada industri hotel.....	26
3. Gaya Manajemen.....	28
a. DefenisiGaya Manajemen	28
4. Sistem Pengendalian Internal.....	31
a. Definisi Pengendalian Internal	31
b. Komponen Pengendalian Internal	32
c. Tujuan Pengendalian Internal	33
d. Keterbatasan Bawaan dalam penendalian internal	34
5. Hubungan Antar Variabel	34
a. Hubungan penerapan TQM dan Kinerja Manajerian	34
b. Hubungan penerapan gaya manajemen dan kinerja manajerial.....	36
c. Hubungan penerapan SPI dan kinerja manajerial	37
B. Kerangka Konseptual.....	39
C. Hipotesis	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. JenisPenelitian.....	42
B. Populasi Sampel dan Responden	42
C. Jenis dan Sumber Data.....	44
D. Metode Pengumpulan Data.....	45
E. Variabel Penelitian.....	45

F. Pengukuran Variabel.....	46
G. Instrumen Penelitian	46
H. Pengujian Instrumen Penelitian	47
1. Uji Validitas	47
2. Uji Reliabilitas.....	48
3. Uji Asumsi Klasik	50
1) Uji Normalitas Residual	50
2) Uji Heterokedastisitas.....	51
3) Uji Multikolinieritas	51
I. Model dan Teknik Analisis Data	51
1. Analisis Deskriptif	52
a. Verifikasi Data.....	52
2. Metoda Analisis	53
a. Model Penelitian	53
b. Analisis Determinasi	54
c. Uji F Statistik	54
3. Uji Hipotesis	54
J. Definisi Operasional	55
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	58
B. Demografi Responden	59
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	51

D. Uji Instrumen	66
1. Uji Validitas	66
2. Uji Reliabilitas.....	66
3. Uji Asumsi Klasik	67
a. Uji Normalitas Residual	68
b. Uji Multikolinearitas	68
c. Uji Heterokedastisitas.....	70
4. Pengujian Model Penelitian.....	71
a. Koefisien determinasi.....	71
b. Model Persamaan Regresi	71
c. Uji F (<i>F test</i>)	73
d. Uji t (<i>t-test</i>)	74
E. Pembahasan.....	76
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	81
B. Keterbatasan dan Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Perusahaan Perhotelan dikota Padang	43
2. Skala Likert.....	46
3. Kisi-kisi instumen penelitian	46
4. <i>Correct item-Total Corelation</i> Instrumen Penelitian <i>Pilot Test</i>	50
5. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	59
6. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan	60
7. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir.....	60
8. Jumlah Responden Berdasarkan jenis kelamin.....	61
9. Distribusi Frekuensi Kinerja Manajerial.....	62
10. Distribusi Frekuensi Total Quality Manajemen.....	64
11. Distribusi Frekuensi Gaya Manajemen	65
12. Distribusi Frekuensi Sistem Pengendalian Internal.....	66
13. Uji Validitas Data.....	67
14. Uji Realibilitas Data.....	67
15. Uji Normalitas.....	68
16. Uji Multikolinearitas	69
17. Uji Heterokedastisitas	70
18. Adjusted R Square	71
19. Koefisien Regresi Berganda	72
20. Uji F	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	86
2. UjiValiditasdanReabilitas <i>Pilot Test</i>	91
3. Tabulasi data	95
4. Olah Data Statistik	103
5. Reabilitas dan Uji Validitas Data	106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan-perubahan yang sering terjadi di lingkungan bisnis global sangat berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, kondisi ini mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh terhadap kualitas agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Untuk bisa mendapatkan produk dan jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.

Pada era globalisasi seperti ini tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara. Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya, oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya.

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan

negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi organisasi tersebut.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Nasution2005). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, Situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja manajerial meliputi teknologi, ketidakpastian lingkungan, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kompetensi. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Seorang manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi lebih unggul dalam bersaing dibanding perusahaan-perusahaan lainnya. Kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya.

Perusahaan yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Ada sepuluh karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Nasution, 2005).

Agar penerapan TQM sukses harus ada pemimpin yang mempunyai visi dan sebuah manajemen yang mempunyai kepercayaan penuh terhadap produk dan jasa yang dihasilkan, dan yang lebih penting lagi dalam TQM adalah keterlibatan dan

pemberdayaan karyawan (Supriyono, 2007, dalam Intan 2012). Dalam mendukung keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan, organisasi perlu membuat suatu sistem yang bisa membantu organisasi untuk mengelola karyawan dalam memotivasi agar lebih produktif.

Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar 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 lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM.

TQM merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan (Gaspersz 2005, dalam Musran 2010). Bukti lain juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mengejar praktek terbaik TQM dapat mencapai keuntungan yang lebih tinggi dan cashflowsnya sebaik nilai pemegang saham yang lebih besar (Corbett *and* Rastrick 2000 dalam Musran 2010).

Menurut Sila *et al.* (2007) dalam Musran (2010) *total quality management* (TQM) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga

menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.

Gaya manajemen yang lebih fleksibel adalah gaya manajemen yang bersifat demokratis dan partisipatif, gaya seperti ini lebih memungkinkan dalam memberikan peluang kepada karyawan untuk terlibat dalam perencanaan, menyumbangkan ide-ide, saran dan memanfaatkan segenap potensi mereka secara efektif.

Dalam gaya manajemen yang bersifat demokratis dan partisipatif, pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan tersebut (Rivai, 2004). Akan tetapi partisipasi dalam hal ini tidak serta merta karyawan bebas berbuat semauanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah, serta adanya koordinasi dengan tidak mencampuri tugas pokok orang lain, keikutsertaan pimpinan tetap dalam tugasnya sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana. Artinya keputusan tertinggi tetap pada pimpinan walau pun hasil pencapaian keputusan dan menjalankan keputusan melibatkan bawahannya.

Gaya manajemen yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan akan mempengaruhi kinerja manajerial dan kepuasan kerja, misalnya gaya manajemen yang bersifat otoriter akan mendorong pimpinan untuk memantau kinerja secara ketat, namun gaya manajemen yang seperti ini tidak mendorong partisipasi dan dapat menimbulkan tekanan yang berlebihan, kegelisahan dan rusaknya motivasi

(Ikhsan dan Ikshak, 2005). Dalam gaya manajemen yang seperti ini, pimpinan yang dikehendaki adalah pimpinan yang mampu dan adaptif dalam membuat keputusan yang bermutu atas dasar tindakan yang professional dan piawai dalam memancing partisipasi staf didalamnya.

Sistem Pengendalian Intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang layak bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur ini sering disebut pengendalian, dan secara kolektif membentuk pengendalian internal entitas (Arens, dkk 2008).

Pengendalian intern merupakan suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan (Coso report, 2008).

Menurut Mulyadi (2002) definisi Pengendalian Intern yaitu segala sesuatu yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/mengendalikan perusahaan. Dalam pengertian pengendalian intern meliputi struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (administrasi), budget dan standart pemeriksaan intern dan sebagainya.

Suatu perusahaan harus memantau seluruh kegiatan operasional dan kinerja manajerialnya dengan baik. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified*

Public accountants) dalam Wilopo 2006) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya.

Kinerja Karyawan dalam operasionalnya bisa saja mengalami penurunan, misalnya karena adanya motivasi kerja di dalam diri mereka menurun bahkan adanya peluang-peluang untuk melakukan kecurangan. Pengimplementasian pengendalian Internal yang baik pada semua struktur organisasi dalam perusahaan dapat menjamin keefektifan dan keefisienan operasional perusahaan, sehingga dalam laporan keuangan dapat memenuhi ketentuan hukum yang bisa diterapkan dan diregulasi, artinya kinerja manajerial dalam perusahaan itu telah berjalan dengan baik. Dan sebaliknya Jika Pengendalian Internal lemah maka akan mengakibatkan kekayaan perusahaan tidak terjamin keamanannya, informasi akuntansi yang ada tidak teliti dan tidak dapat dipercaya kebenarannya, tidak efisien dan efektifnya kegiatan-kegiatan operasional perusahaan serta tidak dapat dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan.

Meningkatnya perusahaan jasa perhotelan Sumatera Barat khususnya kota Padang pasca gempa 2009 membuat daya tarik yang kuat untuk diteliti. Menurut PHRI pasca gempa 7,9 *Scala Richter* pada 30 September 2009 yang lalu berdampak pada hancurkan sejumlah bangunan hotel di kota Padang dan prediksi akan ancaman gempa dan tsunami yang lebih besar lagi di Kota Padang ternyata

tidak membuat bisnis perhotelan menurun. Justru sebaliknya, bisnis perhotelan tumbuh pesat, hotel yang rusak diperbaiki lebih megah dan banyak hotel baru muncul di kota Padang.

Beberapa contoh dapat dilihat, Ambacang Hotel di Jalan Bundo Kanduang yang menjadi tempat paling parah karena gempa kini telah dibangun kembali dan berganti nama menjadi The Axana Hotel. Hotel Bumi Minang, hotel bintang empat dan termegah di Padang yang juga rusak kini sedang di-*retrofit* oleh tim ahli dari Universitas Andalas. *Retrofit* adalah rehabilitasi tanpa meruntuhkan bangunan, tapi memperkuat struktur. Hotel Hayam Wuruk yang rubuh, sudah sejak awal tahun ini dioperasikan kembali dengan gedung baru. Hotel yang kini bernama HW Hotel justru naik status dari bintang dua menjadi bintang tiga. Hotel Rocky Plaza di Jalan Permindo juga sudah beroperasi setelah direnovasi kembali. Sementara hotel baru bintang tiga ke atas juga muncul. Accor Group mendirikan Hotel Mercure Padang bintang empat berkapasitas 143 kamar di kawasan Purus.

Menurut Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesian (PHRI) Cabang Sumatera Barat, Maulana Yusron, peristiwa 30 September 2009 dan informasi ancaman gempa-tsunami melanda Padang tidak membuat kalangan perhotelan ketakutan tapi menjadi lahan baru bagi penanam modal. Berkembangnya sektor perhotelan di Kota Padang karena besarnya potensi pariwisata Sumatera Barat.

Sebelum gempa 2009 aktivitas MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition) di Padang cukup tinggi. Sebelum gempa Padang memiliki 1.500

kamar hotel dengan tingkat hunian rata-rata 70 persen versi PHRI dan 50 persen versi Badan Pusat Statistik. Akibat gempa jumlah kamar hanya tinggal 850. Saat ini jumlah kamar lebih 1.900 dan diperkirakan akan lebih 2.000 kamar awal tahun depan dengan tingkat hunian rata-rata baru 60 persen. Namun perkembangan hotel di kota Padang ini juga harus mempertimbangkan standar mutu hotel, dimana bisa mengelola manajemen, service dan produknya secara maksimal serta terus ditingkatkan. Menurut ketua PHRI Sumbar, Maulana Yusron "hotel yang telah tumbuh dengan pesat sekarang akan melakukan berbagai terobosan sebagai daya tarik tamu yang mau menginap dan tetap mempertimbangkan standar mutu dan mutu pelayanan. Artinya para pemilik dan manajer hotel harus memperbaiki kinerjanya untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru, mungkin bisa dengan memperbaiki TQM nya, gaya manajemennya, SPI nya, atau dengan faktor lainnya.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Tuati (2007) tentang Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Studi pada Pemerintah Kota Kupang dari hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa Desentralisasi dan Pengendalian Intern secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Laily, 2003 dalam www.google.com). Selain itu Kurnianingsih (2000), Supratiningrumdan Zulaika (2003) menyatakan bahwa *Total Quality Manajemen* (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini ditunjukkan dengan

semakin tinggi teknik TQM yang dapat dicapai dalam perusahaan dengan demikian dapat pula mempengaruhi terhadap kinerja manajerial begitu sebaliknya.

Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebab ketidakefektifan penerapan TQM, misalnya, Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Walau demikian temuan Ittner dan Larcker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Peneliti lain yaitu Khim dan Larry (1998); Retno (2000) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh interaktif (bersama-sama) antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Melia (2011), tentang Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial, Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan antar penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial.

Ketika perusahaan berbicara tentang strategi keunggulan perusahaan jasa, hal yang paling utama bagaimana cara perusahaan mempertahankan dan menjaga kualitas pelayanan. Salah satu cara adalah dengan cara menetapkan standar yang jelas berupa kebersihan, kenyamanan, keindahan, dan keamanan. "PHRI Sumbar

mencatat hingga kini baru 30% anggota yang telah dilaksanakan standarisasi klasifikasi dari seratusan anggota yang ada. Jumlah yang telah memenuhi standarisasi klasifikasi itu, terdapat 36 hotel di Padang, 21 Hotel di Bukittingi dan dua hotel di Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar,” katanya. Sementara itu, kalau dilihat dari jumlah hotel di Sumatera Barat, jumlah sekitar 400 hotel, tapi baru sekitar 10% yang menjalankan amanah UU No 10 tahun 2009 tentang Perhotelan tersebut (PHRI Sumbar, 2011)

Standarisasi sangat berguna bagi hotel dan restoran untuk masuk ke dunia global. Standarisasi itu mengatur tentang kebersihan, kenyamanan dan keindahan hotel dan restoran. Apabila hotel dan restoran di Sumatera Barat memiliki standarisasi yang jelas, tentu akan berpengaruh terhadap tingkat kunjungan ke Ranah Minang.

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM, Gaya Manajemen dan SPI di perusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan. Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM, Gaya Manajemen dan SPI pada perusahaan jasa perhotelan. Dalam penelitian ini hotel yang dijadikan sampel adalah hotel berbintang tiga keatas yang ada di Sumatra Barat khususnya Kota Padang. Dengan asumsi bahwa hotel berbintang tiga keatas memiliki

fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang kompetitif, karena pada era globalisasi sekarang ini dalam usahanya untuk menarik konsumen dan mempertahankan pelanggan.

Alasan peneliti ingin meneliti judul ini karena penelitian-penelitian terdahulu memiliki hasil yang berbeda-beda terhadap hubungan antar variabelnya. Hasil penelitian Kurnianingsih yang menyatakan terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem akuntansi manajemen (pengukuran kinerja, dan sistem *reward*) terhadap kinerja. Penelitian Ittner dan Lacker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian Dwi Suhartini (2007) menemukan bukti bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial tetapi pada variabel budaya organisasi penelitian ini menolak budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk itu dalam penelitian ini penulis beri judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem pengendalian internal (SPI) Terhadap Kinerja Manajerial”**.

B. PEMBATASAN MASALAH

Agar penelitian ini menjadi lebih fokus dan terarah, maka penelitian membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management*, gaya manajemen, sistem pengendalian intern (SPI) terhadap kinerja manajerial.

C. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana Gaya Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan
2. Pengaruh penerapan gaya manajemen terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan
3. Pengaruh sistem pengendalian intern (SPI) terhadap kinerja manajerial.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di harapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi penulis selain berguna untuk penyusunan skripsi, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya mengenai metode penelitian dan pengaruh penerapan *Total Quality management* (TQM), gaya manajemen, SPI terhadap kinerja perusahaan.

2. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya manajemen, SPI dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan.
3. Bagi penelitian lain dapat mengembangkan penelitian di tempat yang lain atau memperluasnya, sehingga nanti hasilnya bisa digeneralisasi untuk lingkup yang lebih luas dan dapat memperkuat validitas eksternal yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II

KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Defenisi Kinerja

Kinerja dalam arti luas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau perusahaan dalam mengerjakan atau menghasilkan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari prestasi kerjanya atau yang mencerminkan potensi atau kredibilitas perusahaan tersebut yang nantinya juga mencerminkan sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari dua kriteria yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Menurut Hunt dan Vaithzal (2005:15) kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Selanjutnya menurut Wibowo (2008) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja mengarah pada suatu upaya dalam rangka mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan umpan balik bagi perbaikan di masa datang.

b. Kinerja manajerial

Menurut Nasution (2005) Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Sedangkan

menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johnny, 1999: 164). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut Mahoney dan Supromo dalam Rosa (2009:13) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah :

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial anatar lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan perkawilan”.

Dari pengertian diatas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Koordinasi

Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organosasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Supervisi

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan.

6. Pengaturan staff

Yaitu kemampuan untuk memepertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih, karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

7. Negoisasi

Yaitu kemampuan untuk melalukan pembelian, penjualan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secra kelompok.

8. Representasi

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2. Total Quality Manajemen

a. Definisi *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998).

Menurut Gaspersz (2003) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan *performance* secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Sedangkan menurut Nasution (2005) TQM merupakan suatu pendekatan yang menjelaskan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu fokus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja,(6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

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 Hansler dalam Tjiptono (2003), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1) Kepuasan pelanggan.

Dalam TQM, konsep kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketetapan untuk kepuasan pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang.

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitasnya sendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3) Manajemen berdasarkan fakta.

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu berdasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4) Perbaikan kesinambungan.

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan kesinambungan.

b. Karakteristik TQM

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu :

1. Fokus pada 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 berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan 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 organisasi terobses 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 dan 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. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan 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 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/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. 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.

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. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. 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.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang

langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya

c. Pedoman Pengimplementasian TQM

Perusahaan tidak dapat mengimplementasi TQM secara sukses dalam 1 malam saja. Meniru secara dangkal dalam kualitas, kerja tim dan teknik populer lain dari perusahaan TQM yang sukses belum tentu menjadikan perusahaan sebagai perusahaan TQM. Pengimplementasian TQM merupakan tugas yang sulit dan membutuhkan banyak waktu (Blocker,2000)gambaran pengalaman pemenang raward yang berhasil mengelola kualitas secara efektif, IMA menemukan 11 fase proses selama 3 tahun untuk melaksanakan TQM. Selama proses tersebut, keterlibatan total dari semua pekerja merupakan hal utama untuk keberhasilan TQM, antara lain :

1) Tahun 1

a. Membentuk dewan dan staf kualitas

Sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan ketergasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dan para manajer senior. Pelaksanaan TQM memerlukan kerjasama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Fungsi utama CEO yaitu mengembangkan misi kualitas dan menyatakan visi, tujuan perusahaan secara keseluruhan dan strategi jangka panjang.

b. Melaksanakan program pelatihan kualitas eksekutif

Untuk meyakinkan ketepatan manajemen senior dan dukungan secara terus menerus terhadap TQM, perusahaan perlu melaksanakan program pelatihan kualitas eksekutif. Fungsi utama dari program ini adalah (1) meningkatkan kepedulian manajemen senior tentang pentingnya fokus dan dukungan secara terus menerus terhadap perbaikan kualitas, (2) menciptakan pengetahuan umum berdasarkan kualitas total dan (3) menentukan harapan dan sasaran/tujuan yang beralasan.

c. Melakukan audit kualitas

Melakukan audit kualitas memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan kualitas strategik dalam jangka panjang, dan mengidentifikasi peluang perbaikan kualitas yang mana yang akan memberikan hasil terbaik bagi perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Membuat analisis penyimpangan

Analisis penyimpangan adalah sejenis “*bechmarking*” yang menentukan penyimpangan dalam praktik antara hasil terbaik dalam kelasnya dan dalam perusahaan tertentu. Meneruskan audit kualitas yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program kualitas perusahaan.

e. Mengembangkan rencana perbaikan kualitas stratrgik

Hasil dari analisis penyimpangan data dan tujuan untuk perbaikan kualitas menjadi dasar untuk mengembangkan rencana strategik jangka

pendek dan jangka panjang untuk menentukan prioritas-prioritas dalam perbaikan kualitas

2) Tahun 2

a. Melaksanakan program pelatihan dan komunikasi karyawan

Program pelatihan karyawan merupakan alat komunikasi untuk menyampaikan komitmen manajemen terhadap kualitas total dan memberikan keahlian kepada karyawan untuk mencapai kualitas total. Yang merupakan peran penting untuk keberhasilan program peningkatan kualitas.

b. Menyusun tim kualitas

Tim kualitas lintas fungsi melibatkan anggota dari berbagai karyawan dan tim manajemen dari unit-unit fungsional. Tim kualitas lintas fungsi menjaga usaha perbaikan secara terus menerus dan kekuatan kualitas dalam organisasi dan mengkoordinasikan pekerjaan untuk mengoptimalkan usaha-usaha kualitas, meyakinkan kecukupan sumber daya.

c. Menciptakan sistem pengakuan dan menentukan tujuan

Faktor yang sangat penting untuk keberhasilan TQM adalah adanya ukuran yang benar-benar mencerminkan kebutuhan dan harapan pelanggan, baik eksternal maupun internal.

3) Tahun 3

a. Merevisi sistem kompensasi/penilaian/pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan alat terbaik untuk meningkatkan tekanan pada TQM. Struktur penghargaan dan pengakuan yang baik yang dibuat berdasarkan ukuran kualitas dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mempromosikan TQM di perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh, jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam kompensasi/penilaian/pengakuan.

b. Meluncurkan inisiatif eksternal dengan para supplier

Inisiatif merupakan bagian penting dari operasi perusahaan. Usaha-usaha TQM harus meliputi sistem secara keseluruhan mulai dari baku sampai dengan bagian terakhir. Diantara praktik-praktik dalam perusahaan yang menerapkan TQM dengan sukses menggunakan supplier yang berkualitas.

c. Melakukan review dan revisi

Semua karyawan diarahkan oleh dewan kualitas dan tim kualitas untuk mereview perkembangan kualitas dan menilai kembali usaha perbaikan kualitas minimal setahun sekali. Bahkan tidak ada akhir bagi perbaikan.

d. Konsep TQM Pada Industri Hotel

Meskipun TQM untuk organisasi jasa serupa dengan TQM pada perusahaan manufaktur, tetapi ada beberapa perbedaan. Perusahaan jasa yang mengejar kualitas membiarkan pelanggannya menentukan kebutuhan mereka dan

persyaratannya, dan kemudian menentukan standar kinerja yang konsisten dengan informasi ini.

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika *Top manajemen* memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi yang sering, jujur dan terbuka dengan para karyawan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Chares.G.P, 1996)

Penelitian Deborah.B & Priscilla.B (1998) yang memasukkan prinsip-prinsip orientasi proses, elemen manusia dan perspektif budaya dalam sistem manajemen, menunjukkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikkan kualitas daripada kompetitor besar mereka.

Pengukuran mutu pada industri jasa sulit dilakukan karena karakteristik jasa pada umumnya tidak nampak, karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur menurut Dorothea (1999) antara lain : pelayanan merupakan output tidak berbentuk (*intangible output*); pelayanan merupakan output variable (tidak

standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam *inventory*, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil diserahkan atau diberikan secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara massal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif. Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh.

3. Gaya Manajemen

a. Definisi gaya manajemen

Gaya manajemen menunjukkan hubungan sosial antara suatu individu dengan individu yang lain dan antara orang yang dikendalikan dengan yang mengendalikan dalam suatu organisasi. gaya manajemen dalam suatu organisasi diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu berorientasi pada orang (*people*) dan pekerjaan (*task*) (Blake dan Mowday dalam Hopwood, 1976). Dalam hal pengendalian terhadap orang, tidak hanya dicapai melalui proses formal, tetapi juga melalui proses nonformal yang menekankan hubungan antara individu, yaitu orang yang mengendalikan dengan orang yang dikendalikan memiliki hubungan interaksi sosial.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur gaya manajemen menurut Hopwood (1976) yaitu:

1. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan pimpinan selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia selalu terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut :
 - a. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi
 - b. Bersifat terbuka
 - c. Bawahan diberi kesempatan mengemukakan pendapat, saran atau ide baru
 - d. Menghargai setiap potensi individu
 - e. Otoritas didelegasi kepada para bawahan
 - f. Semangat kerja bawahan tinggi
2. Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat kepaternalistik. Pimpinan dengan gaya seperti ini bertindak sebagai seorang bapak yang selalu melindungi bawahannya pada batas-batas yang wajar (Wuranto, 2005). Ciri-cirinya adalah:
 - a. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak
 - b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa
 - c. Selalu memberikan perlindungan kepada bawahan
 - d. Karena keinginan untuk memberi kemudahan, maka pimpinan cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa pernah meminta saran dari bawahan
 - e. Karena keputusan ada ditangan pimpinan, maka pimpinan menganggap dirinya orang yang paling mengetahui segala macam masalah

3. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang (Rivai,2004). Cirri-ciri nya adalah:
 - a. Pimpinan bertindak sebagai penguaa tunggal
 - b. Tugas bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan
 - c. Dibandingkan dengan bawahanya pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal
 - d. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah dan dianggap tidak mampu melakukan suatu pekerjaan tanpa perintah.
 - e. Keras dan mempertahankan prinsip
 - f. Intruksi diberikan secara paksa

Dalam gaya kepemimpinan seperti ini komunikasi yang dilakukan hanya bersifat satu arah, sehingga kebijakan dilakukan sendiri dan kalau pun bermusyawarah hanya bersifat sebagai penawaran saja.

4. Gaya birokrasi, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan peraturan organisasi sebagai orientasi dalam pelaksanaan tugas. (kartono, 2005), cirri-ciri nya adalah :
 - a. Pimpinan selalu bersifat kaku
 - b. Pimpinan selalu patuh pada peraturan dan norma-norma dalam organisai
 - c. Bersifat tepat, cermat, berdisiplin dank eras dalam prinsip

Menurut Siagian (2002) menyatakan terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para menejer, yaitu perilaku berorientasi pada tugas (*task oriented behavior*), perilaku yang berorientasi

pada hubungan (*relationship oriented behavior*), dan kepemimpinan partisipatif.

Meurut Thoha (2003) gaya kepemimpinan yang diteliti oleh *Ohio state university* tentang perilaku pemimpin sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu, dalam hal ini menghasilkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Consideration* (konsiderasi) adalah gaya kepemimpinan yang menggambarkan kedekatan hubungan antara bawahan dengan atasan, adanya saling percaya, kekeluargaan, menghargai gagasan bawahan, dan adanya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Pimpinan yang memiliki konsiderasi yang tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan parsial.
- b. *Initiating structure* (struktur inisiatif) merupakan gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pimpinan mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar.

4. Pengendalian Internal

a. Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (Sawyer, 2005) adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi operasi.
- 2) Tingkat keandalan pelaporan keuangan.
- 3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens, 2006).

b. Komponen-komponen Pengendalian Internal

Menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (COSO) dalam Sawyer (2005) pengendalian internal satuan usaha terdiri atas komponen-komponen berikut:

1) Lingkungan pengendalian

Inti suatu bisnis adalah orang-orangnya dengan karakteristiknya termasuk integritas, nilai-nilai, etika dan lingkungan tempat mereka bekerja. Hal-hal tersebut merupakan mesin penggerak perusahaan dan merupakan fondasi segala sesuatunya ditempatkan.

2) Penaksiran risiko

Perusahaan harus mewaspadaikan dan mengelola risiko yang dihadapinya. Perusahaan harus menetapkan tujuan yang terintegrasi dengan penjualan, produksi, pemasaran, keuangan, dan aktivitas lainnya sehingga organisasi beroperasi secara harmonis. Perusahaan juga harus menetapkan mekanisme untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko terkait.

3) Informasi dan komunikasi

Disekitar aktivitas-aktivitas ini terdapat sistem informasi dan komunikasi. Hal ini memungkinkan karyawan perusahaan mendapatkan dan menukar informasi yang diperlukan untuk melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan operasinya.

4) Aktivitas pengendalian

Kebijakan dan prosedur kontrol harus ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu memastikan bahwa tindakan-tindakan yang diidentifikasi oleh manajemen diperlukan untuk menghadapi risiko terhadap pencapaian tujuan entitas secara efektif dilakukan.

5) Pemantauan

Keseluruhan proses harus dimonitor dan dibuat perubahan bila diperlukan. Dengan cara ini, sistem dapat bereaksi secara dinamis berubah seiring dengan perubahan kondisi. Pemantauan dilakukan disetiap kegiatan operasional perusahaan.

c. Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan Pengendalian Internal menurut (Mulyadi 2002) adalah sebagai berikut:

1) Keandalan informasi keuangan

Pengendalian internal ini membuat manajemen bertanggung jawab menyiapkan laporan keuangan untuk kepentingan pihak intern dan ekstern perusahaan. Laporan yang disajikan harus dapat diandalkan.

2) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Pengendalian internal ini dimaksudkan agar organisasi melakukan kegiatannya sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku.

3) Efektivitas dan efisiensi operasi

Pengendalian internal dalam perusahaan merupakan alat untuk mengurangi kegiatan pemborosan dan mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efektif dan efisien dalam operasi perusahaan.

d. Keterbatasan Bawaan dalam Pengendalian Intern

Berikut ini adalah keterbatasan bawaan yang melekat dalam pengendalian internal menurut (Mulyadi, 2002) yaitu: kesalahan dalam pertimbangan, gangguan, kolusi, dan pengabaian oleh manajemen.

5. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Penerapan TQM dan Kinerja Manajerial

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Kinerja manajerial merupakan “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer dan seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi”(Stoner, 1996). Seorang yang memegang posisi manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Penelitian Tersziovski dan Samson, 1999 (dikutip dalam, Supratiningrum dan Zulaika 2003) yang meneliti

mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistim penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Laily (2001) meneliti Sikap Mnajer Menengah Terhadap Penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian inimenunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan penerapan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai isyarat pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer pada profit tentunya untuk memonitor kinerjanya perbaiki kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

Pengimplementasian praktik TQM dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja inovasi sebagai intervening dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktek TQM. Tjiptono dan Anastasia (2003) mengatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *Total Quality Manajemen* maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 1.

b. Hubungan penerapan gaya manajemen dan kinerja manajerial

Dengan diterapkannya gaya manajemen yang tepat dan efektif oleh pimpinan perusahaan dalam kegiatan organisasinya dapat mempengaruhi kinerja yang baik pula oleh bawahannya. Maka sebaiknya pimpinan perusahaan lebih mengutamakan penerapan gaya manajemen atau memimpin para karyawannya.

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) dalam Randhita (2009), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan 1996, dalam Khairina 2011).

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis

akantetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo 2003, dalam Khairina 2011).

Goleman (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menejer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan), hasil penelitian ini tidak selaras dengan Siagian (2002) bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh menejer dalam menjalankan aktifitasnya pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh menejer justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa penerapan Gaya Manajemen atau Gaya Kepeminpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2.

c. Hubungan penerapan SPI dan kinerja manajerial

Pengendalian Internal adalah segala sesuatu meliputi struktur organisasi, semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Komponen komponen dalam Pengendalian Internal seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi baik dalam menciptakan suasana kerja sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus waspada terhadap segala resiko yang akan dihadapi dengan adanya penaksiran resiko maka karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam

mengantisipasi mengatasi resiko-resiko yang mungkin terjadi. Informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Aktivitas pengendalian akan mendorong karyawan menaati dan melaksanakan peraturan dan standar kerja yang sudah ditetapkan. Pemantauan yang baik akan membuat karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja.

Dikaitkan dengan pengendalian internal dalam suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan dalam perusahaan. Menurut (Hopwood, 2004) Proses pengendalian internal yaitu mengindikasikan tindakan yang di ambil dalam suatu organisasi untuk mengatur dan mengarahkan aktivitas dalam organisasi tersebut. Pengendalian memastikan bahwa kebijakan dan arahan manajemen dijalankan secara semestinya. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka akan memungkinkan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Suatu perusahaan harus memantau seluruh kegiatan operasional dan kinerja manajerialnya dengan baik. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified Public accountants*) dalam Wilopo (2006) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pengelolaan dan penerapan

pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin baik penerapan Sistem Pengendalian Internal maka semakin baik pula kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 3.

B. Kerangka Konseptual

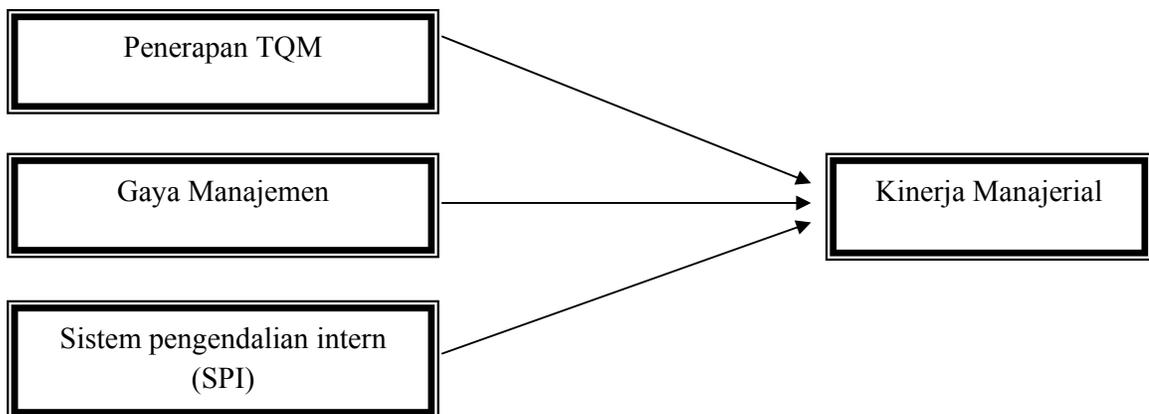
Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah, keterkaitan maupun hubungan variabel diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dan penjelasan hubungannya dibawah ini:

Menurut peneliti penerapan TQM yang baik dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Seorang menejer diharapkan mampu meningkatkan kinerja dalam perusahaan yang dipimpinnya salah satunya dengan menerapkan TQM. Penting bagi manajer untuk meberikan wewenang kepada karyawan untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kualitas pelayana TQM lebih memberdayakan atau lebih menekankan keterlibatan karyawan yang merupakan sumber yang sangat bernilai bagi organisasi.

Menejer perusahaan yang merapka gaya manajemen atau gaya memimpin karyawannya yang tepat akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya.

Dalam hal penerapan gaya manajemen ini, pimpinan atau menejer perusahaan harus berhati-hati dalam memilih gaya kepemimpinan yang diterapkannya, karena bias saja kesalahan menejer dalam memilih gaya memimpin bawahannya justru akan menurunkan produktifitas bawahannya itu sendiri karena gaya kepemimpinannya yang tidak cocok dengan yang diharapkan bawahan.

Memperbaiki komponen pada pengendalian internal seperti memperbaiki lingkungan pengendaian, penilaian risiko dan pemantauan kinerja akan membantu memberikan kontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengatasi risiko, dan akan membuat kariawan lebih disiplin dalam bekerja, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.



Gambar 1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerjamanajerial.
- H2 : Gaya manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H3 : Sistem pengendalian intern (SPI) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh TQM, Gaya manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

1. Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis pertama ditolak
2. Penerapan Gaya Manajemen berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis kedua ditolak
3. Penerapan Sistem Pengendalian Internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis ketiga diterima

B. Keterbatasan dan Saran

a. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah berupaya merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini yang masih perlu direvisi untuk penelitian selanjutnya antara lain:

Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 10,3% sedangkan 89,7% sisanya ditentukan oleh faktor lain diluar model penelitian

ini. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh TQM, Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial.

b. Saran

1. Pada saat pemberian kuisisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuisisioner yang diberikan oleh peneliti.
2. Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Seperti motivasi organisasi, sistem *reward* , sistem penganggaran dan lain-lain
3. Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.