

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN
KINERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Empiris pada Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi dan Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan kepada Tim Penguji Skripsi Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi*



OLEH :
MELIA FITRI ASTUTI
2007/84408

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI
VARIABEL PEMODERASI
(*Studi Empiris pada Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi dan di kota Padang*)**

NAMA : MELIA FITRI ASTUTI

BP/NIM : 2007/84408

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

KEAHLIAN : MANAJEMEN

FAKULTAS : EKONOMI

Padang, Mei 2011

Disetujui Oleh :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

NIP. 19710522 200003 2 001

Herlina Helmy, SE, M.S, Ak, Ak

NIP. 19800327 200501 2 002

Ketua Prodi

Lili Anita, SE, M.Si, Ak

NIP. 19710302 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

Judul : **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**
(Studi Empiris pada Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi dan di kota Padang)

Nama : **MELIA FITRI ASTUTI**

BP/NIM : **2007/84408**

Program Studi : **Akuntansi**

Keahlian : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi**

Padang, Mei 2011

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	1.
2. Sekretaris	: Herlina Helmy, SE, M.S, Ak, Ak	2.
3. Anggota	: Lili Anita, SE, M.Si, Ak	3.
4. Anggota	: Charoline Cheisvianny, SE, M.Ak	4.

ABSTRAK

Melia Fitri Astuti 2007/84408 : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Pemoderasi (*Studi Empiris Pada Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang*), 2011.

Pembimbing I : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak

II : Herlina Helmy, SE, M.S. Ak, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial perusahaan jasa perhotelan, 2) Pengaruh penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan dimoderasi oleh Sistem Pengukuran Kinerja.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi pada penelitian ini adalah perusahaan jasa perhotelan di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang. Sampel penelitian yaitu hotel berbintang yang berjumlah 20 perusahaan dengan responden penelitian adalah general manajer dan manajer menengah yang berjumlah 75 responden. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi untuk variabel TQM adalah $0.527 > 0.05$ dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0.638 < 1.681$ sehingga hipotesis 1 pada penelitian ini **ditolak**. (2) Sistem Pengukuran Kinerja tidak mempengaruhi hubungan antara Penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Hal ini terlihat dari nilai signifikansi untuk variabel moderat adalah $0.417 > 0.05$ dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0.417 < 1.681$ sehingga hipotesis 2 pada penelitian ini **ditolak**.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi seluruh perusahaan jasa perhotelan di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang agar melakukan sosialisasi dan pengawasan lebih dan konsisten dari para manajernya agar bisa meningkatkan kinerja manajerialnya yang dapat ditunjang dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Bagi penelitian selanjutnya hendaknya memperluas sampel dan variabel penelitian serta menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survei dan wawancara langsung terhadap responden

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “ Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Variabel Pemoderasi “. Skripsi ini merupakan salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing I dan Ibu Herlina Helmy, SE, M.S.Ak, Ak sebagai pembimbing II yang telah menyediakan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis selama ini. Selain itu, tak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran Administrasi dan perolehan buku-buku penunjang skripsi.
5. Mama dan Papa, Kakak-kakak dan seluruh keluarga besar penulis atas kasih sayang dan bantuan moril dan materil.

6. Teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang banyak memberikan saran, bantuan, dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini, terutama teman-teman Program Studi Akuntansi angkatan 2007.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan, penulis mohon maaf. Semoga penelitian berikutnya akan menjadi lebih baik lagi. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini mempunyai arti dan dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca. Amin.

Padang, Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
 BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
 BAB II. KAJIAN TEORI	11
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja manajerial	11
a. Defenisi Kinerja	11
b. Kinerja Manajerial	12
c. Penilaian kinerja	18
2. Penerapan TQM	21
a. Pengertian TQM	21
b. Perbedaan TQM dengan metode manajemen lainnya .	22
c. Karakteristik TQM.....	23
d. Pedoman pengimplementasian TQM.....	26
3. Sistem Pengukuran Kinerja.....	31
a. Pengertian Pengukuran Kinerja	31
b. Elemen Pokok pengukuran kinerja	33

c. Tujuan pengukuran Kinerja.....	34
d. Manfaat pengukuran kinerja.....	35
e. Pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran.....	36
4. Penelitian yang Relevan.....	41
B. Pengembangan Hipotesis	43
C. Kerangka Konseptual	47
D. Hipotesis	48
BAB III. METODE PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian	49
B. Populasi, Sampel, dan Responden	49
C. Jenis Data dan Sumber Data	53
D. Teknik Pengumpulan Data	53
E. Variabel Penelitian	54
F. Instrumen Penelitian	55
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	57
H. Analisis Deskriptif.....	60
I. Model dan Teknik Analisis Data	62
1. Model	62
2. Teknik Analisis	63
a. Uji Asumsi Klasik	63
b. Uji Model.....	64
c. Uji Hipotesis.....	65
J. Definisi Operasional	66
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	68
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	68
B. Demografi Responden.....	69
C. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian	71
D. Analisis Deskriptif.....	73
E. Uji Normalitas Data.....	77
F. Model dan Teknik Analisis Data	81

1. Uji Asumsi Klasik	78
2. Uji Model.....	81
3. Uji Hipotesis.....	85
G. Pembahasan	86
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	90
A. Kesimpulan	90
B. Keterbatasan dan Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Nama Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi	51
2. Nama Hotel Berbintang di Kota Padang.....	51
3. Skala Ukur Instrumen Penelitian	55
4. Instrumen Penelitian.....	56
5. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item Total Correlation</i>	60
6. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	69
7. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
8. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan	70
9. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> data penelitian	71
10. Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> Terkecil data penelitian.....	72
11. Nilai Tingkat Capaian Responden Kinerja Manajerial	74
12. Nilai Tingkat Capaian Responden TQM	75
13. Nilai Tingkat Capaian Responden SPK.....	76
14. Uji Normalitas Data	77
15. Uji Normalitas Residual.....	78
16. Uji Multikolinearitas	79
17. Uji Heterokedastisitas	80
18. Uji F	81
19. Koefisien Determinasi	82
20. Hasil uji Regresi Berganda.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial.....	16
2. Kerangka Konseptual.....	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Kuisioner Penelitian
2. Uji Validitas dan Realibilitas pilot test
3. Uji Validitas dan Realibilitas Data Penelitian
4. Asumsi Klasik dan Uji Hipotesis
5. Surat Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan global yang berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh kepada kualitas. Kualitas menjadi semakin penting karena banyaknya produk dan jasa yang ditawarkan dan konsumen akan lebih selektif karena konsumen semakin menginginkan produk atau jasa yang berkualitas. 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. Dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, manajer membentuk sebuah hasil kerja melalui proses kinerja yang dapat dijalankan sesuai tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi.

Kinerja manajer 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

selama ini atau dalam jangka waktu tertentu. Menurut Nasution (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Alat bantu yang dapat digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya tersebut adalah *Just In Time* dan *Total Quality Management*. TQM memiliki keunggulan dari JIT karena TQM bisa diimplementasikan pada perusahaan jasa, sedangkan JIT hanya pada perusahaan manufaktur. TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas terbaik.

Total Quality Management (TQM) merupakan konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. TQM adalah salah satu teknik manajemen kontemporer yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing karena TQM berfokus pada kepuasan pelanggan. Pendekatan TQM semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan dari berbagai aspek usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total.

TQM memberikan jawaban pada perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan berubah dengan cepat. TQM mengarahkan perusahaan pada *Continuous Improvement* yang dapat

mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan upaya perbaikan yang sering dipakai serta peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat diterapkan pada seluruh perusahaan baik besar, kecil, industri manufaktur dan jasa, serta organisasi publik dan swasta.

Asal mula terciptanya TQM berbeda dengan inovasi manajemen dan organisasi yang lain yang tumbuh setelah periode Perang Dunia II, seperti *Management by Objective* (MBO), *time based management*, dan *strategic management of core competences*. Perbedaannya antara lain kebanyakan konsep dan teknik manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan tersebar keseluruh dunia. Tetapi TQM berasal dari Amerika Serikat, dan banyak dikembangkan di Jepang. Selain itu, teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial sedangkan dasar teoritis TQM adalah statistika yang didasarkan pada sampling dan analisis varians (Tjiptono, 2003)

Menurut Garrison (2006) ada dua karakteristik utama dari TQM yaitu, fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di garda depan. Salah satu cara untuk melayani keinginan konsumen adalah dengan menciptakan produk atau jasa yang berkualitas.

Ada 10 karakteristik TQM dalam yang mempengaruhi kinerja manajer 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). Dengan diterapkannya TQM, manajer dan semua orang yang ada dalam perusahaan akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM pada perusahaan manufaktur dan hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan *Profit Center* Terhadap Hubungan Antara TQM dengan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *profit center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Supratiningrum (2002), tentang Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating. Populasi yang digunakan adalah hotel di Indonesia dengan sampel manajer

tingkat menengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja manajerial, Interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja manajerial dan hasilnya menunjukkan bahwa Interaksi antara TQM dengan sistem Reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur untuk mengetahui seberapa besar kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang tepat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kinerja manajerial tersebut adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran merupakan gabungan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran tersebut adalah *Balance Scorecard* (BSC). BSC dipilih karena indikator BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sangat komprehensif dan memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Indikator-indikator tersebut sangat aplikatif digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Contohnya untuk fokus pada pelanggan, indikator BSC yang digunakan adalah perspektif pada pelanggan.

Menurut Mardiasmo (2009), pengukuran kinerja bertujuan untuk (1) mengkomunikasikan strategi secara lebih baik, (2) mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi, (3) mengakomodasi pemahaman

kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk pencapaian *goal congruence* dan (4) sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Ketika perusahaan berbicara tentang strategi keunggulan perusahaan jasa, hal yang paling utama adalah bagaimana cara perusahaan mempertahankan dan menjaga kualitas pelayanan. Salah satu caranya adalah dengan cara menetapkan standar yang jelas berupa kebersihan, kenyamanan, keindahan, dan keamanan. Namun pada kenyataannya, dari data yang ada pada PHRI Sumbar, dari 500 buah hotel dan restoran yang ada di Sumbar, hanya 20 saja yang mempunyai standarisasi. Diantaranya hotel berbintang empat, bintang tiga, dan sebagian hotel bintang dua (ANTARA, 19 April 2009).

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

Penelitian-penelitian sebelumnya memiliki hasil yang berbeda-beda. Peneliti ingin menguji kembali pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi. Untuk penelitian ini, peneliti berfokus pada perusahaan jasa. Alasan peneliti memilih perusahaan jasa adalah karena pada perusahaan jasa faktor kunci keberhasilan adalah kepuasan pelanggan atas jasa yang

diterimanya, sejalan dengan tujuan penerapan TQM. Jenis perusahaan jasa yang dipilih adalah perhotelan, karena permasalahan yang terjadi terdapat pada perusahaan jasa perhotelan. Alasan lain adalah karena telah banyak peneliti sebelumnya yang meneliti pada perusahaan jasa lain seperti perusahaan jasa perbankan. Perusahaan jasa perhotelan yang peneliti pilih sebagai tempat penelitian adalah perusahaan jasa perhotelan yang berada di kota Bukittinggi dan beberapa hotel berbintang di kota Padang. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Pemoderasi”**(*Studi Empiris Pada Hotel Berbintang di Kota Bukittinggi dan Kota Padang*).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

- 1) Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- 2) Apakah penerapan *Just In Time* berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- 3) Apakah sistem pengukuran kinerja memoderasi pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial ?

- 4) Apakah sistem penghargaan memoderasi pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial ?

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini menjadi lebih fokus dan terarah, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas dan sesuai dengan judul yang penulis kemukakan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Sejauhmana penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial ?
- 2) Sejauhmana sistem pengukuran kinerja memoderasi pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial ?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris :

- 1) Pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial perusahaan jasa perhotelan.

- 2) Pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan dimoderasi oleh variabel sistem pengukuran kinerja.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- 1) Bagi peneliti
 - a. Menambah pengetahuan serta memahami tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi.
 - b. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- 2) Bagi perkembangan ilmu pengetahuan
 - a. Sebagai sumbangan ilmiah dalam khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan sebagai bahan informasi awal bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji permasalahan yang sama.
 - b. Dapat dijadikan referensi untuk mengembangkan materi perkuliahan sebagai tambahan ilmu dari realita yang ada.
- 3) Bagi perusahaan
 - a. Sebagai bahan masukan dalam melakukan kontrol terhadap manajemen perusahaan untuk perbaikan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

- b. Dengan adanya penelitian ini perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan agar bisa memenangkan persaingan usaha.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Defenisi Kinerja

Kinerja 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.

Kinerja secara umum merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi. Menurut Bastian (2006), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Sedangkan menurut Prawirosentono (1999) kinerja (*Performance*) adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing dalam rangka usaha mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian-pengertian 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

Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Nasution (2005) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervise, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Dari pengertian di atas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial, yaitu :

1) Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, dan tindakan (pelaksanaan), penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

2) Investigasi

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

3) Koordinasi

Koordinasi yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memeberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4) Evaluasi

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

5) Supervise

Supervise yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6) Pengaturan staff (*staffing*)

Staffing yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi karyawan.

7) Negosiasi

Negosiasi adalah kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar menawar.

8) Perwakilan (*Representative*)

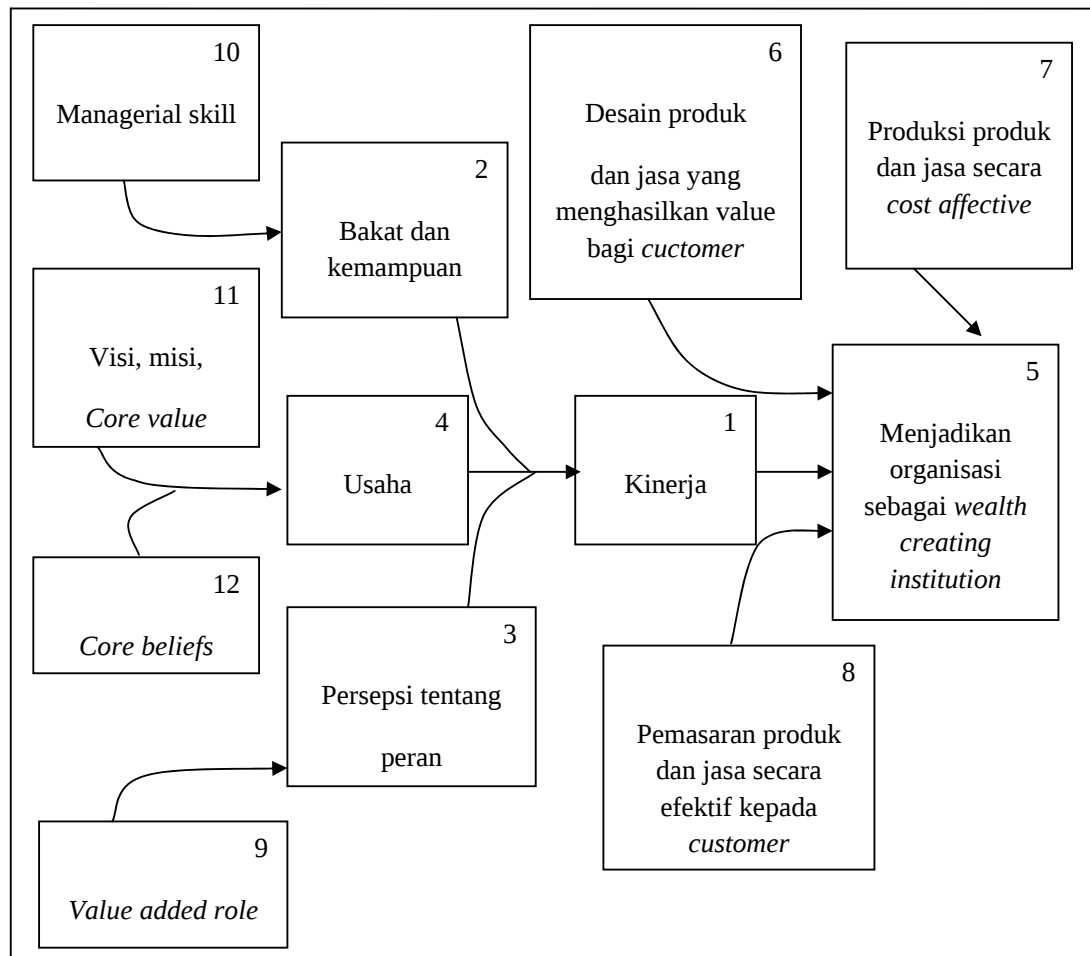
Perwakilan yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pendekatan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Untuk menghasilkan kinerja, manajer mengarahkan seluruh kemampuan dan bakat yang dimiliki, serta usaha beberapa orang yang berada dalam wilayah wewenangnya (bawahan). Oleh karena itu, manajer memerlukan rerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial.

Rerangka konseptual kinerja manajerial adalah suatu struktur komponen-komponen yang membentuk kinerja orang yang memegang posisi manajerial. Manfaat rerangka konseptual ini adalah untuk membangun kinerja manajerial yang bersifat abstrak. Sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial berperan menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial. Menurut Mulyadi (2001), rerangka konseptual kinerja manajerial dibutuhkan untuk :

- 1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concern* berdasarkan rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan.
- 3) Memungkinkan dilakukannya evaluasi terhadap konsistensi antar komponen rerangka konseptual kinerja manajerial.
- 4) Memungkinkan dilakukannya evaluasi kekuatan dan kelemahan setiap komponen rerangka tersebut jika lingkungan bisnis menuntut perubahan terhadap komponen tertentu.

Rerangka konseptual kinerja manajerial disajikan pada Gambar 2.1 sebagai *working model*, rerangka konseptual kinerja manajerial tersebut menunjukkan seluruh komponen yang perlu dibangun dalam mewujudkan kinerja manajerial.



Sumber: Mulyadi, (2001) *Sistem Pengendalian Manajemen*.

Gambar 2.1. Rerangka Konseptual Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial (kotak no.1) ditentukan oleh faktor bakat dan kemampuan (kotak no.2), persepsi tentang peran (kotak no.3), dan usaha (kotak no.4). Pada dasarnya organisasi dibangun sebagai *wealth creating institution*. Oleh karena itu, kinerja manajerial pada dasarnya adalah untuk menjadikan organisasi yang dipimpin sebagai *wealth creating institution* (kotak no.5).

Ada tiga kegiatan utama untuk menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution*:

1. Mendesain produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* bagi *customer* (kotak no.6)
2. Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* (kotak no.7)
3. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customer* (kotak no.8)

Oleh karena manajer dituntut untuk menghasilkan kinerja menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution*, maka manajer perlu memahami *value adding role* (kotak no.9) yang disandangnya, yaitu: (1) membangun *customer* yang puas (*customer satisfied*), (2) membangun karyawan yang produktif dan berkomitmen, (3) menghasilkan *financial returns* yang memadai. Untuk mampu melaksanakan *value adding role*, manajer perlu memiliki *managerial skill* (kotak no.10) yang memadai.

Usaha (kotak no.4) merupakan faktor yang menentukan apakah bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh manajer (kotak no.2) dan persepsi tentang peran (kotak no.3) mampu menghasilkan kinerja manajerial (kotak no.1) menjadikan organisasi sebagai *wealth creating institution* (kotak no.5). Untuk mampu menjadikan organisasinya sebagai *wealth creating institution*, manajer memerlukan sarana untuk memfokuskan dan mendorong usaha seluruh anggota organisasi. Visi, misi, dan *core value*, organisasi (kotak no.11) merupakan pemfokus usaha seluruh anggota organisasi dalam mewujudkan kinerja manajerial. *Core beliefs* (kotak no.12) merupakan

pembangkit semangat seluruh anggota organisasi dalam usaha mewujudkan kinerja manajerial.

c. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian-bagian organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja ini dilakukan untuk menekan perilaku tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pengharapan.

Menurut Mulyadi (2001) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimal. Dari aspek perilaku, memotivasi bersangkutan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Akan berbeda kondisi moral karyawan

jika pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Maksimisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan setiap usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan penghargaan personal seperti : promosi, transfer dan pemberhentian. Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke jabatan yang lebih tinggi, data evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih manajer yang memenuhi kriteria dan pantas untuk dipromosikan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personal dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan agar dapat memberikan respon yang

memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. Dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan laokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Dengan pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen bawah. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini, manajemen puncak memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen bawah. Di pihak lain, penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajemen bawah mengenai bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Distribusi penghargaan ekstrinsik (kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, maupun kompensasi non keuangan), memerlukan data hasil kinerja karyawan, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh

karyawan yang menerima penghargaan tersebut. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi karyawan yang menerimanya maupun yang tidak menerimanya, akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

2. Penerapan Total Quality Management

a. Pengertian Total Quality Management (TQM)

TQM mengarahkan perusahaan pada *Continous Improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Hal ini sejalan dengan pendapat Blocher (2000) yang menyatakan TQM merupakan upaya yang dilakukan secara terus menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan.

Total Quality Management (TQM) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005), TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.

b. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Menurut Tjiptono (2003), ada 4 (empat) perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya , antara lain :

1. Asal Intelektualnya

Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (*SPC/Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

2. Sumber Inovasinya

Jika sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika.

3. Asal Negara Kelahirannya

Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM berasal dari Amerika Serikat, tetapi banyak dikembangkan di Jepang.

4. Proses Diseminasi dan Penyebaran

Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hierarkis dan top-down. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya

tidaklah selalu CEO (*Chief Executive Officer*), tetapi seringkali digerakkan oleh manajer departemen atau manajer divisi.

c. 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 terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan 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

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 atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam 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 ini 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 karyawan 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.

d. Pedoman pengimplementasian TQM

Perusahaan tidak dapat mengimplementasikan program TQM secara sukses dalam satu malam. Meniru secara dangkal terhadap kualitas, kerja tim, kaizen 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 (Blocher, 2000).

Dalam Blocher (2000) gambaran pengalaman pemenang Malcolm Baldrige award untuk perusahaan-perusahaan yang berhasil mengelola kualitas secara efektif, IMA menemukan 11 fase proses selama tiga tahun untuk melaksanakan TQM. Selama proses tersebut,

keterlibatan total dari semua pekerja merupakan hal utama untuk keberhasilan TQM, antara lain :

1. Tahun Satu

- a. Membentuk Dewan dan Staf Kualitas

Sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan ketegasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dan para manajer senior. Pelaksanaan TQM memerlukan kerja sama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Setiap anggota tim (kualitas) adalah penting, tetapi anggota yang paling penting adalah CEO atau manajemen puncak. Tanpa dukungan sepenuh hati, bimbingan dan arahan dari manajemen puncak, program kualitas akan mati atau gagal. Meskipun demikian, CEO atau manajemen puncak tanpa bantuan lainnya tidak akan dapat memperoleh manfaat dari TQM. Hanya dengan dukungan dari semua manajer pada eselon atas TQM dapat dicapai dengan hasil seperti yang diharapkan. Kepemimpinan seringkali merupakan bentuk dari dewan kualitas pada level eksekutif. Dewan kualitas harus memasukkan tim manajemen puncak dengan CEO sebagai ketuanya. Fungsi utama dewan tersebut adalah 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 focus dan dukungan secara terus menerus terhadap perbaikan kualitas, (2) menciptakan pengetahuan umum berdasarkan kualitas total, dan (3) menentukan harapan dan sasaran/ tujuan yang beralasan. Melakukan program pelatihan kualitas eksekutif juga membantu menghindari kesalahpahaman sejalan dengan perkembangan usaha yang dilakukan.

c. Melakukan Audit Kualitas

Audit kualitas menilai praktik-praktik kualitas yang dilakukan perusahaan dan menganalisis kinerja kualitas terhadap praktik-praktik terbaik termasuk praktik terbaik oleh perusahaan lain. Melakukan audit kualitas memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan kualitas stratejik 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 "*benchmarking*" 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, analisis penyimpangan mengidentifikasi target peningkatan kualitas dan memberikan data objektif untuk mengembangkan peningkatan kualitas stratejik.

e. Mengembangkan Rencana Perbaikan Kualitas Stratejik

Hasil dari analisis penyimpangan dan tujuan untuk perbaikan kualitas menjadi dasar untuk mengembangkan rencana stratejik jangka pendek dan jangka panjang untuk menentukan prioritas-prioritas dalam perbaikan kualitas. Rencana awal harus terbatas dan spesifik dan mempunyai potensi untuk berhasil, dan memberikan manfaat kualitas yang dapat diukur.

2. Tahun Dua

a. Melaksanakan Program Pelatihan dan Komunikasi Karyawan

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

b. Menyusun Tim Kualitas

Tim kualitas lintas fungsi melibatkan anggota dari berbagai karyawan dan tim manajemen dan 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 Pengukuran dan Menentukan Tujuan

Faktor yang sangat penting untuk keberhasilan TQM adalah adanya ukuran yang benar-benar mencerminkan kebutuhan dan harapan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sistem pengukuran yang baik yang bisa membantu TQM seringkali membutuhkan pengembangan sistem akuntansi yang baru, karena sistem akuntansi tradisional memecah-mecah informasi data kualitas ke dalam rekening-rekening yang banyak sekali. Sistem pengukuran yang baik untuk TQM juga harus membuat semua karyawan mengetahui perkembangan yang telah dicapai menuju kualitas total dan perbaikan lain yang dibutuhkan.

3. Tahun Tiga

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 sistem kompensasi/penilaian/pengakuan.

b. Meluncurkan Inisiatif Eksternal dengan Para Suplier

Supplier merupakan bagian yang penting dari operasi perusahaan, sama halnya dengan divisi dalam suatu perusahaan. supplier yang gagal untuk mengirimkan barang secara khusus dapat menjadi malapetaka bagi upaya perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Usaha-usaha TQM harus meliputi sistem bisnis secara keseluruhan, mulai dari bahan baku sampai dengan konsumen akhir. Di antara praktik-praktik pada perusahaan yang menerapkan TQM dengan sukses menggunakan supplier yang berkualitas.

c. Melakukan Review dan Revisi

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

3. Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan. Melalui strategi yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan harus diukur. Maka diperlukan suatu pengukuran

kinerja yang merupakan alat manajemen dalam mengevaluasi kinerja tersebut.

Menurut Bastian (2006) Indikator pengukuran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, 5 komponen yang ada di dalam indikator pengukuran kinerja, yaitu :

1. Masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa dan/atau non fisik.
3. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Manfaat (*benefit*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan.

Menurut Mulyadi (2001) dalam melihat kinerja suatu perusahaan ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Sarana dan prasarana. Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan adanya kemampuan sarana yang dimiliki seperti bangunan, peralatan, dan kelayakan mesin.

2. Proses kerja yaitu urutan pekerjaan dan metode kerja (teknik yang digunakan dalam bekerja). Jika objeknya adalah sebuah perusahaan manufaktur maka tim ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.
3. Kemampuan sumber daya manusia yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugasnya secara nyata di lapangan.
4. Motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya perusahaan, maka diperlukanlah system imbalan yang mencakup insentif, bonus, serta penilaian prestasi kerjanya.
5. Kualitas bahan baku dan bahan pembantu (pada perusahaan manufaktur).

b. Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Menurut Dwi (2009), elemen pokok pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai. Sasaran merupakan tujuan yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara/teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-

indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa di implementasikan mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai.

Informasi capaian kinerja dapat dijadikan :

a. Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar untuk perbaikan kinerja periode berikutnya.

b. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

c. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardismo (2009) secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*).

2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Bastian (2006), manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kinerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.

7. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
8. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
9. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.
10. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan rencana strategik dan perencanaan.

e. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Multiukuran (*Balanced Scorecard*)

Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan, biaya historis telah menciptakan sebuah sintesa yang dikenal dengan *Balance Scorecard* (BSC). BSC merupakan salah satu model pengukuran kinerja gabungan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Menurut Supriyono (2000), BSC adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Sedangkan menurut Kaplan (2000), BSC merupakan sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam empat perspektif yaitu :

1) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan (2000), tujuan dimasukkannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Ada tiga tolok ukur kinerja yang digunakan yaitu : kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan, serta keserasian individu perusahaan. Perspektif ini lebih difokuskan pada para pekerja yang melaksanakan kegiatan perusahaan. Faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini adalah : kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi dan teknologi, serta motivasi.

2) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkaitan dengan dua perspektif sebelumnya, yaitu keuangan dan pelanggan. Perbaikan yang dilakukan dalam perspektif difokuskan untuk meningkatkan kualitas dan pengurangan siklus untuk produksi.

3) Perspektif Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama perusahaan. Pendapat Kaplan (2000) mengenai perspektif pelanggan bahwa kinerja ini dianggap penting mengingat semakin ketatnya

pertarungan mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Perusahaan harus menentukan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang berada pada segmen tersebut sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

4) Perspektif Keuangan

Aspek keuangan ini menjadi fokus tujuan dari ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja keuangan adalah :

a) ROA (*Return On Assets*)

ROA merupakan suatu analisis yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total asset.

$$ROA = \left(\frac{\text{labar bersih}}{\text{total asset}} \right)$$

b) *Profit Margin*

Margin menunjukkan jumlah unit produksi sekaligus kemampuan manajemen dalam menghemat biaya serta memperlihatkan hubungan timbal balik dari harga, volume, dan biaya.

$$PM = \left(\frac{\text{labar bersih}}{\text{penjualan}} \right)$$

c) ROE (*Return On Equity*)

ROE merupakan pengukuran kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total modal yang dimiliki perusahaan.

$$ROE = \left(\frac{\text{laba bersih}}{\text{total equity}} \right)$$

d) DER (*Debt Equity Ratio*)

DER mengukur seberapa besar operasi perusahaan dibiayai dari hutang, jadi bagian dari setiap rupiah yang dijadikan jaminan untuk keseluruhan hutang.

$$DER = \left(\frac{\text{hutang jangka panjang}}{\text{jumlah modal}} \right)$$

Menurut Mulyadi (2004), keunggulan BSC adalah :

1) Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan memotivasi personil untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

2) Koheren

BSC mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran stratejik yang dihasilkan dalam perencanaan stratejik. Sasaran stratejik yang dirumuskan dalam perencanaan stratejik merupakan terjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan stratejik.

3) Seimbang

Sasaran stratejik yang harus diarahkan pada empat perspektif secara seimbang, yaitu :

- a) Keseimbangan antara pemusatan ke perusahaan (proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) dan pemusatan ke luar perusahaan (keuangan dan pelanggan).
- b) Keseimbangan antara pemusatan ke proses (keuangan dan bisnis internal) dan pemusatan ke orang (pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan).

4) Terukur

BSC mengukur sasaran stratejik yang sulit diukur. Namun dalam pendekatan BSC, sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran stratejik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran stratejik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Menurut Supriyono (2000), BSC dimanfaatkan sebagai alat untuk :

- 1) Memfokuskan orang
- 2) Menyempurnakan komunikasi
- 3) Menentukan tujuan setiap orang dalam perusahaan
- 4) Menyediakan umpan balik strategi

Menurut Gasperz dalam Mustika (2008), sebagai sistem manajemen, BSC dapat dimanfaatkan untuk menjalankan beberapa proses manajerial yang penting dalam organisasi sebagai kerangka kerja tindakan strategis yaitu :

- 1) Mengklasifikasi dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
- 3) Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan insentif atau program strategis.
- 4) Mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan dimasa datang.

4. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM pada perusahaan manufaktur dan hasilnya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem

penghargaan memperkuat hubungan *moderating* terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Mardiyah (2005) yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dan *profit center* terhadap hubungan antara tqm dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan *profit center* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Narsa (2003) yang meneliti tentang pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, TQM, interaksi antara sistem pengukuran dan TQM, dan interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hariati (2010), tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Surya Pantja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian sejenis diantaranya dilakukan oleh Supratiningrum (2002), tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating. Populasi yang digunakan adalah hotel di Indonesia dengan

sampel manajer tingkat menengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan hipotesis ke tiga menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Sari (2009), tentang Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial pada PT Andalas Steel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajemen. Dari penelitian-penelitian yang sudah ada, peneliti ingin menguji kembali apakah Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi.

B. Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Penerapan TQM dan Kinerja Manajerial

Kinerja secara umum merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Pada suatu perusahaan kinerja manajerial menjadi salah satu pusat perhatian, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan seorang manajer puncak. Seluruh kegiatan perusahaan berada di bawah kendali manajer puncak. Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi,

koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Dalam melakukan fungsi-fungsinya tersebut, seorang manajer membutuhkan suatu alat bantu yang menunjang tugasnya dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu alat bantu yang dapat digunakan manajer adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk berkualitas terbaik. TQM merupakan salah satu teknik manajemen kontemporer yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing karena TQM berfokus pada kepuasan pelanggan. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

TQM memiliki 10 indikator, 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. Keberhasilan penerapan TQM pada perusahaan akan meningkatkan kinerja manajer, karena dengan diterapkannya TQM manajer akan selalu berupaya menghasilkan produk yang bermutu untuk memuaskan pelanggan dan akan terobsesi untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan untuk kelangsungan perusahaan dengan membangun hubungan yang baik dengan bawahannya. Manajer akan menggunakan seluruh kemampuan untuk melakukan yang terbaik

bagi perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Hariati (2010), tentang Pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial pada PT Surya Pantja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Hubungan TQM, Kinerja Manajerial, dan Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam menghadapi situasi persaingan dalam dunia bisnis, kualitas menjadi semakin penting karena banyaknya produk dan jasa yang ditawarkan dan konsumen akan lebih selektif karena konsumen semakin menginginkan produk atau jasa yang berkualitas. *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu teknik manajemen kontemporer yang dapat digunakan perusahaan untuk memperbaiki kinerja manajemen dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pendekatan TQM semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan dari berbagai aspek usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total.

TQM memiliki 10 indikator 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.

Setelah TQM diimplementasikan, kinerja manajerial harus diukur karena memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana indikator TQM meningkatkan profitabilitas yang memadai dan mengetahui seberapa besar kemampuan manajer dalam mendukung strategi perusahaan. Alat ukur yang tepat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kinerja manajerial tersebut adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran, karena sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran merupakan gabungan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran tersebut adalah *Balance Scorecard* (BSC). BSC dipilih karena indikator BSC yang terdiri dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sangat komprehensif dan memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Indikator-indikator tersebut sangat aplikatif digunakan untuk mengukur kinerja TQM. Contohnya untuk fokus pada pelanggan, indikator BSC yang digunakan adalah perspektif pada pelanggan.

Dengan digunakannya empat perspektif BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja manajerial, maka kinerja manajerial diharapkan akan meningkat. Hal ini disebabkan karena apa yang dilaksanakan telah diukur dengan tepat, sehingga keputusan dan tindakan yang diambil oleh

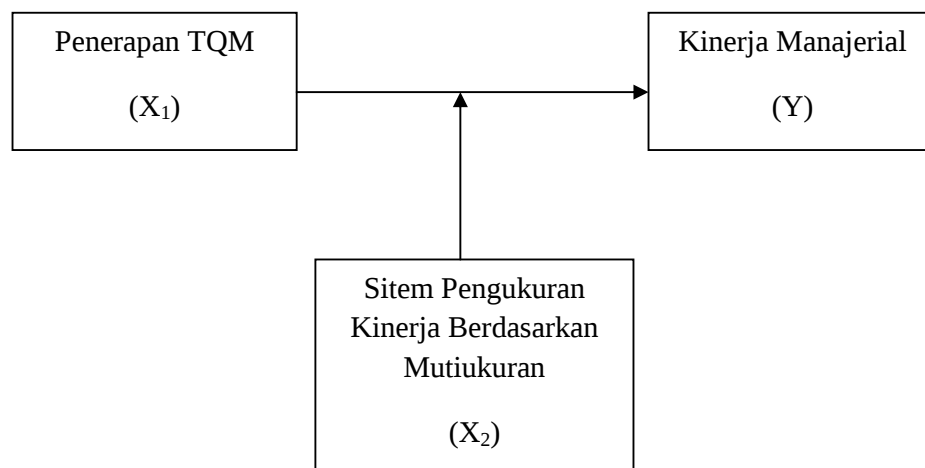
manajerial akan menjadi lebih baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana komplemen-komplemen dalam penerapan TQM meningkatkan profitabilitas yang memadai

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM pada perusahaan manufaktur dan hasilnya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan *moderating* terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial

C. 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. Penerapan TQM merupakan suatu usaha dengan tujuan untuk mencapai keunggulan dari berbagai aspek usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing secara total. Indikator-indikator TQM perlu diukur dengan tepat untuk mengetahui seberapa besar dampak penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Sistem pengukuran yang digunakan untuk mengetahui keefektifan penerapan TQM adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan multiukuran.

Penulis memiliki dugaan sementara bahwa variabel bebas yaitu penerapan TQM akan mempengaruhi kinerja manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika sistem pengukuran kinerja berdasarkan multi ukuran. Untuk lebih jelasnya mengenai kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

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

- H₁: Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial
- H₂: Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika Sistem Pengukuran Kinerja berdasarkan multiukuran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis pengaruh penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel pemoderasi adalah sebagai berikut:

1. Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang.
2. Penerapan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi pada Perusahaan Jasa Perhotelan di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang.

B. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya antara lain :

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 19.8%. sedangkan sisanya 80.2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh penerapan *total*

quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel pemoderasi.

2. Penelitian ini merupakan metode survei menggunakan kuesioner tanpa dilengkapi dengan wawancara atau pernyataan lisan dengan karakteristik responden yang berbeda-beda. Sebaiknya dalam mengumpulkan data dilengkapi dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan metode pengumpulan data dengan cara survei lapangan dan wawancara untuk menilai sejauhmana pengaruh antar variabel.
2. Dari hasil penelitian ini terlihat bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial hal ini disebabkan karena kurangnya kesiapan perusahaan untuk mengimplementasikan TQM yang praktiknya sangat berbeda dengan sistem tradisonal. Untuk itu perlu dilakukan sosialisasi dan pengawasan lebih dan konsisten dari para manajernya agar bisa meningkatkan kinerja manajerialnya yang dapat ditunjang dengan adanya sistem pengukuran kinerja.
3. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, dengan melihat *Adjusted R Square* penelitian ini yang masih rendah maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan

menggunakan variabel pemoderasi lain seperti sistem penghargaan dan budaya organisasi.

4. Penelitian ini masih terbatas pada pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manjerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel pemoderasi pada perusahaan perhotelan di Kota Bukittinggi dan di Kota Padang, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan perluasan sampel dan perluasan variabel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto. (2009). *“Pemprov Sumbar Harus Berlakukan Standarisasi Hotel dan Restoran”*. Dikutip dari <http://sumbarprov.go.id>. 19 April 2009.
- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen buku 2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Blocher, Edward J, dan Kung H Chen. 2000. *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik Jilid I*. Jakarta : Salemba Empat.
- Daft, Richar L. 2002. *Manajemen edisi kelima*. Jakarta : Erlangga
- Dwi, Ermayanti. (2010). *“Audit Kinerja”*. Dikutip dari <http://id-jurnal.blogspot.com>. Maret 2010.
- Fauzi. 2009. *Pengaruh Pengendalian Personal dan Pengendalian Perilaku terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Universitas Negeri Padang: Padang.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2006. *Akuntansi Manajerial Buku I*. Jakarta : Salemba Empat.