

**PENGARUH INTERAKSI ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
DENGAN SISTEM PENGHARGAAN, KOMITMEN ORGANISASI  
DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF DAN  
KOMPONEN DI KOTA JAMBI)**

**MUHAMMAD RIDWAN<sup>1)</sup>, HENGKI ERIK SANDY<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

<sup>2)</sup> Alumni Jurusan Akuntansi FEB Universitas Jambi

---

**ABSTRAK**

*Penelitian empiris ini dilakukan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel TQM, interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan, dan interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderasi pada perusahaan otomotif dan komponen yang ada di kota jambi(2016). Data disebar dan dikumpulkan dengan teknik convenience sampling kepada para responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para staf divisi akuntansi pada perusahaan otomotif dan komponen yang ada di kota jambi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) total quality management secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (2) interaksi total quality management dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (3) interaksi total quality management dengan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dan (4) interaksi total quality management dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.*

*Kata Kunci: Total quality management, komitmen organisasi, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (reward), kinerja manajerial dan analisis regresi berganda.*

---

**PENDAHULUAN**

Adanya keharusan untuk penyesuaian situasi secara global, membuat manajer tidak hanya mengacu pada situasi lokal, nasional ataupun regional, namun harus mampu bersaing secara internasional. Sikap perusahaan untuk menghadapi hal ini hanya ada satu, yaitu ikut mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya manusia yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang (Hasanah, 2013). Menurut Kurnianingsih (2000) untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management* (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk,

jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2001). Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Kementerian Perindustrian (KEMENPERIN) berpendapat, untuk menyikapi persaingan pada era *Free Trade Area (FTA)* regional ASEAN dan Asia Timur, industri otomotif Indonesia dituntut untuk selalu berinovasi menciptakan kendaraan hemat energi dan harga terjangkau untuk keperluan pasar domestik dan ekspor. Saat ini negara lain dalam regional FTA seperti Thailand, Malaysia, China, Jepang, dan Korea telah memproduksi mobil sejenis *Low Cost and Green Car (LCGC)*. Sehingga apabila kita tidak memenuhi permintaan masyarakat dengan produk sejenis dari dalam negeri, maka akan terjadi banjir impor kendaraan jenis tersebut. Demikian juga sebaliknya, peluang pasar bebas haruslah kita manfaatkan pula, sehingga produk otomotif yang dibuat di dalam negeri tersebut haruslah mampu di ekspor. Untuk dapat menembus pasar ekspor, maka kualitas minimum tertentu dari produk otomotif LCGC harus dipenuhi. Pada program LCGC ini industri otomotif disyaratkan untuk membuat kendaraan yang lebih ramah lingkungan dengan menaikkan efisiensi penggunaan bahan bakar per-kilometer jarak tempuh.

Program mobil hemat energi dan harga terjangkau ini terbuka dan berlaku untuk semua Merek Otomotif, baik merek internasional maupun merek original Indonesia (merek lokal/ mobnas). Peserta program ini disyaratkan untuk manufaktur mobil di dalam negeri serta menggunakan komponen otomotif buatan dalam negeri. Dengan demikian Merek Otomotif yang mengikuti Program *Low Cost Green Car (LCGC)* ini tidak semata-mata diarahkan untuk membuat mobil dengan harga murah dan irit, namun lebih digiring membangun industri komponen otomotif dalam negeri dan meningkatkan kemandirian nasional dibidang teknologi otomotif, terutama teknologi engine, transmisi dan *axle (Power Train)*. Dengan tetap mengedepankan kualitas dan keamanan produk, harga mobil ini dibatasi di tingkat produsen. Dalam usaha untuk membangun kemandirian teknologi nasional, masing-masing pabrik mobil dipersyaratkan harus menggunakan komponen otomotif buatan dalam negeri. Untuk itu semua peserta program LCGC wajib membuat jadwal lokalisasi pembuatan komponen dalam negeri bagi lebih kurang 105 group komponen atau setara lebih kurang 10.000 komponen. Dalam 5 tahun dipersyaratkan sekitar 80 % komponen tersebut harus sudah dibuat di dalam negeri. Dengan lebih lengkap nya struktur industri komponen otomotif nasional, maka semakin besar peluang untuk mendukung dan menumbuh kembangkan industri perakitan mobil di dalam negeri, termasuk mobil merek original Indonesia. (<http://www.kemenperin.go.id>)

Kondisi ini tentu saja mengharuskan perusahaan otomotif dan komponen yang ada dalam negeri menjaga dan meningkatkan penerapan *Total Quality Management* agar dapat menjaga kualitas dari produk yang dihasilkan sehingga membuat perusahaan dapat bersaing dan menjaga eksistensinya. Sejalan dengan program ini diharapkan pembenahan transportasi publik oleh Pemda diharapkan tetap dijalankan untuk mengurangi tingkat kemacetan lalu lintas di Kota, terutama Kota-Kota besar. Industri otomotif nasional sudah mampu memproduksi kendaraan komersial Mini Van, Bus, Truk, dan siap memasok kebutuhan Pemda dengan produk buatan dalam negeri

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya

(Hasanah, 2013). Pada penelitian Mintje (2013), Kumentas (2013), dan Angelina (2012) tidak ditemukannya bukti bahwa organisasi yang menerapkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi. Tetapi pada penelitian Mardiyati dan Prabowo (2014) memberikan bukti empiris bahwa program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara perbaikan kualitas secara berkesinambungan, dibandingkan dengan organisasi pesaing lainnya yang mengadakan improvement dengan tidak menggunakan teknik TQM. Pada penelitian Karahan (2012), Fazli (2011), Bekka (2007), Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Temuan empiris mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial diatas belum diperoleh hasil yang konsisten. Beberapa peneliti yang menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial menyatakan bahwa penerapan TQM perlu diinteraksikan dengan sistem akuntansi manajemen seperti sistem penghargaan. Interaksi antara TQM dengan system penghargaan bertujuan agar dapat memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Penelitian ini dilakukan dengan alasan, peneliti ingin menguji kembali apakah teori yang sama tetapi dengan variabel penelitian yang berbeda dan objek yang berbeda pula akan memberikan hasil yang sama atau sebaliknya dengan penelitian terdahulu. Berdasarkan latar belakang dan fenomena masalah yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Otomotif dan Komponen di Kota Jambi)”.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?
4. Apakah interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk memberikan bukti empiris pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial
2. Untuk memberikan bukti empiris sistem penghargaan dalam pengaruh teknik TQM terhadap kinerja manajerial
3. Untuk memberikan bukti empiris komitmen organisasi dalam pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial
4. Untuk memberikan bukti empiris sistem pengukuran kinerja dalam pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

## **LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS**

### ***Total Quality Management***

*International Organization for Standardization* (ISO) juga berpendapat bahwa, TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Hansen dan Mowen (2009) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) yaitu :

1. Fokus pada Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

### **Sistem Penghargaan (*Reward*)**

Sistem penghargaan pada dasarnya dapat saling menggantikan istilah kompensasi. Menurut Simamora (2004) terminologi-terminologi dalam kompensasi adalah upah dan gaji serta insentif. Hasanah (2013) berpendapat bahwa, *reward* berbasis kinerja mendorong personel untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja menghasilkan dua macam manfaat, yaitu: memberikan informasi dan memberikan motivasi. Hasanah (2013) berpendapat bahwa, kompensasi dapat digunakan untuk:

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan
2. Mempertahankan karyawan yang baik
3. Meraih keunggulan kompetitif
4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum
6. Memudahkan sasaran strategis
7. Mengokohkan dan menentukan struktur

### **Komitmen Organisasi**

Organisasi adalah suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih dan berfungsi mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu. Komitmen organisasi

merupakan nilai personal, yang kadang-kadang mengacu pada sikap loyal pada perusahaan atau organisasi atau komitmen pada perusahaan (Hapsari 2010). Rivai (2003) menyatakan bahwa, komitmen organisasi yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sinaga (2009) mengatakan bahwa, Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Dalam arti lain, komitmen organisasi berarti bahwa suatu keadaan dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

Mowday dalam Hasanah (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Konsep ini dapat dipecah menjadi tiga komponen, yaitu:

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Eddy Sutrisno (2011) ada tiga komponen di dalam komitmen organisasi yaitu:

1. *Effective Commitment*, yaitu tingkat keterlibatan secara psikologi dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi.
2. *Continuance Commitment*, yaitu keterkaitan anggota secara psikologi pada organisasi karena biaya yang ditanggung cenderung sebagai konsekuensi keluar organisasi.
3. *Normative Commitment*, yaitu keterkaitan anggota secara psikologi dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Horngren *et al.* dalam Hasanah (2013) menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi; seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek; mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan; mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa; rasional, objektif dan dapat diukur; serta dipergunakan secara konsisten dan teratur. Horngren and Foster dalam Hasanah (2013) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
3. Peranan ketiga adalah bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Horngren dan Datar dalam Hasanah (2013) berpendapat, pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu: pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta

menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk mendapatkan penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Simamora dalam Hasanah (2013) menyatakan bahwa, tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal. Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki karakteristik-karakteristik tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

1. Kriteria yang berkaitan dengan pekerjaan
2. Pengharapan kinerja
3. Fokus pada perilaku yang terobsesi
4. Sensitivitas
5. Standarisasi
6. Sokongan manajemen atau karyawan
7. Keandalan dan validitas
8. Penilaian yang berbobot
9. Komunikasi terbuka dan
10. Kemampooterimaan (*acceptability*)

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007). Mahoney *et al.* dalam Mardiyah dan Listiningsih (2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain sebagainya.

Kinerja manajerial menurut Mahoney dalam Octavia (2009) diartikan sebagai “kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan” kinerja manajerial merupakan hasil kerja dari individu dalam organisasi yang melaksanakan tugas-tugas manajerial. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini (Rahman dkk, 2007).

### **Hipotesis Penelitian**

Ha1: TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ha2: Interaksi antara TQM dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ha3: Interaksi antara TQM dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Ha4: Interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Lokasi pada penelitian ini dilakukan pada perusahaan otomotif dan komponen di kota Jambi sebanyak 9 (Sembilan) perusahaan, yaitu PT. Agung Automall, PT. Wiltop Auto, PT. Jaya Indah Motor, PT. Kerinci Permata Motors, PT. Nusantara Andalas Motor, PT. Wahana Jaya Indah, PT. Sipin Mobilindo, PT. Citra Abadi Indah Cemerlang, PT. Surya Sentosa Primatama.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *Middle Manager*, *Lower Manager* dan Staf akuntansi pada perusahaan otomotif dan komponen yang berada di Kota Jambi. Perusahaan yang dipilih adalah perusahaan dengan kategori menerapkan 3S (*Sale, service and sparepart*). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *sampling jenuh*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sunyoto, 2013). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 46 orang responden dari 9 perusahaan otomotif dan komponen di Kota Jambi..

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer. Data primer yang digunakan dalam bentuk persepsi atau jawaban responden (sampel) penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Sumber data penelitian ini berupa hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, yang terdiri dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada *middle management level*, dan *lower management level* 9 perusahaan otomotif dan komponen di Kota Jambi..

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas 1 (satu) variabel bebas (X) yaitu *Total Quality Management* ( $X_1$ ), 3 (tiga) variabel moderasi, yaitu sistem penghargaan (X2), komitmen organisasi (X3), dan sistem pengukuran kinerja (X4), dan satu variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Manajerial.

**Tabel 1.1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item	Skala Pengukuran					
<b>Total Quality Management (X1)</b> Sumber: (Nasution dan Hasanah, 2013). Universitas Negeri Syarif Hidayatullah.	a. Fokus pada pelanggan	1. Identifikasi kebutuhan pelanggan 2. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan 3. Membina hubungan langsung dengan pelanggan	1 2 3	Interval					
	b. Perbaikan berkelanjutan	1. Penetapan target perbaikan berkelanjutan 2. Mempertimbangkan masukan pelanggan 3. Perbaikan terus menerus pada semua bagian	4 5 6		Interval				
	c. Pelibatan semua orang atau karyawan	1. Mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengelola semua aspek kualitas	7						
	d. Komitmen manajemen	1. Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proporsional	8	Interval					
	e. pemberdayaan karyawan	1. Peran serta semua pimpinan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	9	Interval					
	f. Pelatihan dan pendidikan		1. Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan sesuai prinsip-prinsip kualitas	10	Interval				
			2. Pelatihan dan pengembangan keterampilan semua karyawan	11					
			g. Informasi dan Komunikasi		1. Studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk dan pelayanan pesaing	12	Interval		
					2. Program zero defect 3. Menghilangkan sifat pemborosan	13 14			
	<b>Sistem Penghargaan (Reward) (X2)</b> Sumber: (Simamora dalam Hasanah, 2013). Universitas Negeri Syarif Hidayatullah.	a. Upah	1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Asuransi 5. Promosi 6. Tunjangan 7. Fasilitas	15 dan 16 17 dan 18 19 dan 20 21 dan 22 23 dan 24 25 dan 26 27	Interval				
		b. Insentif							
		<b>Komitmen Organisasi (X3)</b> Sumber: (Mowday dalam Sinurat, 2015). Universitas Jambi					1. Kesediaan bekerja keras	28	Interval
							2. Bangga terhadap organisasi	29	
							3. Kesediaan menerima tugas	30	
4. Nilai organisasi sama dengan nilai individu							31		
5. Kecenderungan Rasa memiliki perusahaan							32-36		
<b>Sistem Pengukuran Kinerja (X4)</b> Sumber: (Kaplan and Norton, dalam Hasanah, (2013). Universitas Negeri Syarif Hidayatullah.		1. Orientasi kepada kepuasan pelanggan	37	Interval					
		2. Integrasi desain dengan pelanggan dimasa depan	38						
		3. Pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk / jasa	39						
		4. Meminimalisasi kerusakan produk/ jasa	40						
		5. Pemberian jaminan produk/jasa (garansi)	41						
		6. Meminimalisasi keluhan	42						



<b>Kinerja Manajerial</b> (Y) Sumber: (Mahoney et al. dalam Sinurat 2015)	Kinerja Manajerial	1. Perencanaan	43	Interval
		2. Investigasi	44	
		3. Pengkoordinasian	45	
		4. Evaluasi	46	
		5. Pengawasan	47	
		6. Pemilihan Staf	48	
		7. Negosiasi	49	
		8. Perwakilan	50	
		9. Kinerja Keseluruhan	51	

## Uji Kualitas Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2014). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai di bawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2014).

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar  $> 0,70$  dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel  $> 0,70$  maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *cronbach alpha* dari suatu variabel  $< 0,70$  maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, 2014).

### 3. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik.

#### a. Uji Normalitas

Imam Ghozali (2011) menyatakan, uji normalitas data dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil telah memenuhi kriteria sebaran atau distribusi normal. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov goodness of fit test*.

#### b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas (independen) (Ghozali, 2014). Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $< 0,1$  atau sama dengan nilai VIF  $> 10$ . Apabila nilai *tolerance*  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2014).

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2014). Uji heteroskedastisitas menggunakan Uji *Scatter Plot* dan uji Glejser

### Pengujian dengan Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis*)

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. Persamaan regresi untuk hipotesis 2,3 dan 4 sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_1X_2 + \beta_6X_1X_3 + \beta_7X_1X_4 + e$$

Dimana:

Y :	Kinerja Manajerial
$\alpha$ :	Konstanta
$\beta$ :	Koefisien regresi
X1:	TQM
X2:	Sistem penghargaan
X3:	Komitmen organisasi
X4:	Sistem pengukuran kinerja
e :	Error

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji Statistik F

Untuk menjawab rumusan masalah keempat, maka diunakan uji statistik F. Uji statistik F digunakan menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2014). Uji F menggunakan signifikansi 5%.

#### 2. Uji Statistik t

Untuk menjawab rumusan masalah pertama, kedua, dan ketiga maka digunakan uji statistik t. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2011).

$$t = \frac{\beta_i}{s \beta_i}$$

Keterangan :

$\beta_i$  adalah koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas.

$s \beta_i$  adalah *standard error* dari  $\beta_i$ .

Dari perhitungan tersebut maka selanjutnya membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada tingkat keyakinan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ).

#### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk menjawab rumusan masalah kelima digunakan koefisien determinasi korelasi berganda ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen (Ghozali, 2011). Banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup> Square* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik.

Tabel 1.2. Kriteria Penafsiran Indeks Korelasi

No.	Indeks	Korelasi Keeratan
	0,00-0,20	sangat lemah
	0,21-0,40	Lemah
	0,41-0,70	Kuat
	0,71-0,90	sangat kuat
	0,91-0,99	sangat kuat sekali
	1	Sempurna

Sumber : Suliyanto, 2011

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian

Dalam penelitian ini perhitungan akan menggunakan program *Microsoft Office Excel 2007* dan *IBM SPSS Statistic for windows realease 22.0*. Sebelum menganalisis data terlebih dahulu harus menghitung variabel penelitian dengan rumus yang telah ditetapkan menggunakan program *excel*. Setelah variabel-variabel tersebut diketahui, maka analisis data dapat dilakukan menggunakan Program *IBM SPSS Statistic for windows realease 22.0*. Sebelum dilakukan uji model, dilakukan uji kualitas instrumen dan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisa regresi berganda, uji t, dan uji F.

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial terlihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,134 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,02439 ( $df = 46 - 8 = 38$ ) dengan angka signifikansi  $0,003 < 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini berarti bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (**H<sub>1</sub> diterima**).

Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian Afif (2015) Rahayu dan Martiah (2010), putro (2010) dan Mardiyati dan Prabowo (2014). Penelitian Mardiyati dan Prabowo (2014) yang menunjukkan secara parsial bahwa terdapat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada SMK di Kabupaten Karanganyar. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada SMK di Kabupaten Karanganyar, pengaruh yang diberikan oleh *total quality management* akan selalu mengalami peningkatan pada kinerja manajerial. Yuliana dkk (2012), Semua usaha manajemen dalam *total quality management* diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan.

Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Azlina dkk (2012), Angelina (2012) dan Kumentas (2013) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Azlina dkk (2012) bahwa TQM dalam suatu perusahaan atau organisasi belum berjalan sempurna sesuai dengan karakteristik-karakteristik TQM yang ada, sehingga tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja manajerialnya.

Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan dan kesuksesan penerapan TQM dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen para CEO dan para manajer dalam pelaksanaan TQM dalam perusahaannya dan juga kerja sama yang baik yang terjadi pada seluruh staf divisi akuntansi. Dengan keterlibatan penuh rasa tanggung jawab oleh

para manajer, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja manajerial yang dihasilkan oleh para staf di divisi tersebut.

## **2. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian terhadap variabel sistem informasi akuntansi manajemen menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $2,798 < 2,04523$  ( $df = 46 - 8 = 38$ ) dengan angka signifikansi  $0,003 < 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini berarti bahwa Interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (**H<sub>2</sub> diterima**).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh M.Afif (2015) Suryati (2010), Hasanah Hikmah (2013), Mardiyah dan Listianingsih (2005), hasil penelitian ini memperkuat bukti dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara interaksi *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial.

Suryati (2010) membuktikan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana dkk (2012), *reward* dapat menarik perhatian karyawan dan memberikan informasi kepada mereka akan pentingnya sesuatu yang diberikan *reward* dibandingkan dengan yang lain. Meidiyana dkk (2014), Kompensasi yang kurang memuaskan secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kreatifitas pekerjaan manajer sehingga kinerja manajer kurang maksimal yang mengakibatkan penerapan TQM dalam perusahaan juga tidak efektif. Perbedaan prediksi kemungkinan karena disebabkan perbedaan obyek perusahaan yang berbeda dimana obyek penelitiannya adalah perusahaan otomotif dan komponen, karakteristik keluaran yang dihasilkan berbeda, sehingga kemungkinan dibutuhkan system pengukuran yang berbeda. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai demi peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam era persaingan lokal, regional dan global.

## **3. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian terhadap variabel sistem informasi akuntansi manajemen menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $2,875 < 2,04523$  ( $df = 46 - 8 = 38$ ) dengan angka signifikansi  $0,003 < 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini berarti bahwa Interaksi antara *Total Quality Management* dengan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial (**H<sub>3</sub> diterima**).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sulijaya dan Bangun (2015), Carolina (2012), serta Mardiyati dan Prabowo (2014), hasil penelitian ini memperkuat bukti dari penelitian-penelitian sebelumnya bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara interaksi *Total Quality Management* dengan sistem

penghargaan terhadap kinerja manajerial. Mardiyati dan Prabowo (2014), Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong level manajerial di sekolah untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan umumnya juga akan semakin baik. Komitmen organisasi yang semakin tinggi juga menunjukkan adanya rasa memiliki dan tanggung jawab yang semakin tinggi dari para manajer terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta adanya tingkat keterlibatan yang semakin tinggi dalam mendukung perbaikan kualitas.

#### **4. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* Dengan Sistem Pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil pengujian pengaruh interaksi antara *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial terlihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,590 lebih kecil dari  $t_{tabel}$  sebesar 2,02439 ( $df = 46 - 8 = 38$ ) dengan angka signifikansi 0,003 < 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Hal ini berarti bahwa interaksi antara *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh kinerja manajerial (**H<sub>4</sub> ditolak**).

Hasil penelitian ini mendukung secara empiris studi yang dilakukan oleh Meidiyana (2014) Hasanah (2013), Yuliana dkk (2012), Lubis (2008), Supratiningrum (2003) yang menunjukkan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Hal ini berdasarkan persepsi manajer yang kinerjanya dinilai oleh masing-masing responden terhadap dirinya sendiri. Kemungkinan lainnya disebabkan investasi dalam pendidikan dan pengembangan kompetensi karyawan dan kompetensi total yang dilakukan perusahaan tidak cukup dalam pelaksanaan sistem pengukuran kinerja sehingga strategi yang dijalankan belum kompetitif yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja manajerial dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Kurnianingsih (2000) dan Azlina dkk (2012) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktek penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Ini berarti perusahaan telah menerapkan pengukuran kinerja karyawan yang baik dan memberikan pengaruh positif bagi tercapainya rencana perusahaan.

#### **Simpulan**

1. *Total quality management* secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan otomotif dan komponen di Kota Jambi.
2. Interaksi *total quality management* dengan sistem penghargaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penerapan interaksi *total quality management* dengan sistem penghargaan yang tidak sesuai dapat berdampak negatif terhadap kinerja manajerial
3. Interaksi *total quality management* dengan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Interaksi *total quality management* dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang diberikan oleh perusahaan.
5. Hasil uji determinasi diketahui bahwa nilai *adjusted R square* sebesar 0,754 yang mengandung arti bahwa 75,4% besarnya kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel *total quality management* dan variabel interaksi *total quality management*

dengan sistem penghargaan dan sistem sistem pengukuran kinerja, sedangkan sisanya 24,6% lainnya dijelaskan oleh variabel lain di luar model

### **Saran**

1. Keterlibatan dan komitmen para manajer perusahaan otomotif dan komponen di Kota Jambi dalam pelaksanaan TQM di perusahaannya dan juga kerja sama yang baik yang terjadi pada seluruh staf pada setiap divisi , serta dengan rasa tanggung jawab, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja manajerial perusahaan yang dihasilkan oleh para staf di divisi tersebut.
2. Peneliti selanjutnya, agar dapat menggunakan metode survei dengan wawancara untuk meningkatkan sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada, serta menambah variabel independen lain yang terkait dengan kinerja manajerial seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi karyawan dan lingkungan kerja karena tingkat koefisien determinasi yang masih mungkin untuk ditingkatkan lagi.
3. Penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel dalam penelitian ini dan memperluas area penelitian agar hasil yang diperoleh akan lebih baik ketika digeneralisasikan.

### **Keterbatasan**

1. Jangka waktu penelitian dan pengamatan yang relatif singkat.
2. Kurangnya sikap kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada sehingga mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden.
3. Minimnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengakibatkan hasil penelitian terkendala ketika akan digeneralisasikan.
4. Pada penelitian ini, masih banyak variabel-variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan otomotif dan komponen namun belum dimasukkan pada penelitian ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Acel, Amir D., Sounderpandian. 2008. *“Complete Business Statistics”* 7th Edition. Penerbit: *McGraw-Hill*.
- Afif, Muhammad. 2015. “Pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan(reward) sebagai variabel moderating pada pt. Pln di pekanbaru”, *JOM fekon vol.2 No.2 oktober 2015*
- Angelina, Rian, *“Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru”*, *Jurnal FE Universitas Riau*, 2012.
- Azlina, Nur, Rusli, Desmiyawati & Natalia, Desi, “ Pengaruh *Total Quality management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi.
- Bekka, Muh. Jaffar, *“Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Kota Palu”* *Jurnal Tranksaksi Edisi 4 Tahun II*, 2007.

- Carolina, Yeni. 2012, “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI)*”, *Jurnal Akuntansi* 4 (November): hal. 175-186.
- Firman, Ahmad 2011. “*Pengaruh Sistem Informasi Manajemen Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan*”. *Jurnal Ilmiah Masagena Kopertis*, Volume, VI (Nomor. 2).
- Ghozali, Imam, “*EKONOMETRIKA Teori, Konsep dan Aplikasi dengan IBM SPSS 22*”, Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang, 2014.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M, “*Akuntansi Manajemen*”, Jilid 1 Edisi kedelapan, Salemba Empat, Jakarta, 2009.
- Hasanah, Hikmah. 2013. “*Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*”. Skripsi Universitas Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Indah Sri Rahayu dan Lisa Martiah. 2010. “*Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris pada Perbankan di Kota Bengkulu)*”.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, “*Metodologi Penelitian Bisnis*”, edisi pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta, 2014.
- Karahan, Assis. Prof. Dr. Mehmet and Dr. Nevzat Tetik “*The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM*” *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 7; April 2012.
- Kumentas, Chyntia N, “*Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*” , *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- Kurnianingsih, Retno, 2000, “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*”, *SNA III*, Hlm. 227 – 246.
- Lubis, Henny Zulikha, 2008, “*Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim)*”.
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih. “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*”, *Jurnal SNA VIII*, Solo, 2005.
- Mardiyati dan Prabowo. “*Pengaruh interaksi antara Total Quality Management dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial*”, *Jurnal Paradigma* Vol. 12, No. 02 tahun 2015.
- Meidiyana, Andrea Venty, Rutiyaningsih, Ratna & Immanuela, Intan, “*Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating Pada Pt Inka (Persero) Madiun*”. *JRMA* Vol. 2 No. 1 2014.

- Mintje, Nastiti, 2013, “Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado”, *Jurnal EMBA*, Vol.1 (3), September, Hlm. 52-62.
- Mulyadi dan Setyawan, Johny “*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*”. Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Munawir, 2007. “*Analisa Laporan Keuangan, Edisi Keempat*”. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Nasution, M. Nur, “*Manajemen Mutu Terpadu*”. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.
- Natha, Ketut Suardhika, “*Total Quality Management sebagai Perangkat Manajemen Baru untuk Optimisasi*”, *Jurnal Buletin Studi Ekonomi* Volume 13 Nomor 1 Tahun, 2008.
- Narsa, I Made dan Yuniawati, Rani Dwi, “*Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*”. *Jurnal Akuntansi Keuangan* Vol. 5 No.1, Mei 2003.
- Putro, Suryati Eko, “*Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderasi*”, *Jurnal Media Mahardhika* Vol 8 No 3 Mei, 2010.
- Rahman, Syaiful, Nasir, Muhammad dan Handayani, Rr Sri, “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial*”, *Jurnal SNA X*, 2007.
- Simamora, Henry. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, STIE YKPN, Yogyakarta, 2004.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta
- Sulijaya, Feliyana dan Bangun, Nurainun: “*Pengaruh Total Quality Management, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja manajerial pada pt sekar bumi, tbk*” *Jurnal Akuntansi*/Volume XIX, No. 03, September 2015:433-448
- Suliyanto. 2009. *Ekonomi Terapan: Teori dan Aplikasi dengan SPSS*. Andi: Yogyakarta.
- Suprانتiningrum, Rr dan Zulaikha, “*Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating*”, *Jurnal SNA VI*, 2003.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, “*Total Quality Management*”, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003.
- Widarsono, Agus, “*Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Go-Publik Di Jawa Barat)*” *Jurnal Akuntansi Fe Unsil*, Vol. 2, No. 2, 2007.
- Yuliana, Nadirsyah & Bakar, Usman, “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Manajer Bank-Bank Yang Beroperasional Di Banda Aceh)*” *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2012.
- <http://www.kemenperin.go.id>