



## **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT INKA (PERSERO) MADIUN**

**Andrea Venty Meidiyana, Sri Rutiyarningsih, Intan Immanuela**

*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun*

[andventy@ymail.com](mailto:andventy@ymail.com), [naning@staff.widyamandala.ac.id](mailto:naning@staff.widyamandala.ac.id), [intan.immanuela@gmail.com](mailto:intan.immanuela@gmail.com)

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini menguji pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel moderating pada PT INKA (Persero) Madiun. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah dan bawah yang bekerja pada PT INKA Madiun. Kuesioner yang disebar sebanyak 37 eksemplar, yang kembali 32 eksemplar, yang tidak kembali 5 eksemplar, yang tidak dapat diolah 1 eksemplar, jadi yang dapat diolah seluruhnya berjumlah 31 eksemplar. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Berdasar hasil uji t untuk TQM menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  berarti penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,086 > 0,05$ , berarti TQM yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan menunjukkan nilai signifikansi sebesar  $0,065 > 0,05$  berarti TQM yang dimoderasi dengan sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan kinerja manajerial.

### **PENDAHULUAN**

Dunia sekarang ini terus berkembang pesat dan mulai banyak persaingan. Kemajuan di segala bidang baik teknologi, informasi, pengetahuan maupun transportasi menuntut semua pihak, termasuk dunia bisnis untuk lebih meningkatkan mutu pelayanan mereka guna menarik sebanyak mungkin pelanggan. Cara yang telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan produk dan jasa adalah *Total Quality Management* (TQM), yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Nasution, 2001).

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial perusahaan sudah banyak dibuktikan secara empiris atau dengan kata lain telah banyak dibuktikan di

lapangan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Narsa dan Yuniawati (2003) melakukan penelitian tentang pengaruh interaksi antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. Salah satu hipotesis yang terbukti dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Bagian yang tidak kalah penting dalam menunjang kegiatan ini adalah sumber daya manusianya. Meningkatkan dan mempertahankan semangat kerja untuk setiap individu tidaklah mudah, karena setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda yang kadang-kadang tidak sama dengan tujuan perusahaan. Jika hal ini terjadi perlu adanya tindakan motivasi terhadap pegawai agar memiliki tujuan yang sama dengan organisasi dimana dia bekerja.

PT INKA merupakan salah satu andalan bagi perekonomian Indonesia di bidang manufaktur yang memiliki SDM yang berkualitas, profesional serta menguasai teknologi. Transformasi bisnis yang dilakukan perusahaan mampu memberikan keberhasilan dan mendapatkan solusi terbaik untuk perbaikan transportasi kereta api. Dalam persaingan global, INKA mengembangkan berbagai jenis produk di bawah kendali sistem manajemen mutu ISO 9001 dan kemitraan global.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003). Perbedaan penelitian ini adalah penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan jasa perhotelan pada tahun 2003, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur pada tahun 2012.

Rumusan masalah penelitian ini adalah apakah TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun. Apakah TQM yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun, dan apakah TQM yang dimoderasi dengan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT INKA di Madiun.

Tujuan Penelitian untuk membuktikan secara empiris pengaruh TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja manajerial pada suatu perusahaan dan sebagai bahan referensi serta kepustakaan bagi penelitian lebih lanjut tentang masalah ini. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dengan memberikan informasi tentang pengaruh interaksi antara teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yaitu : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, perwakilan. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial (Mulyadi dan J. Setyawan, 1999).

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

Tjiptono dan Diana (1994), mengartikan TQM sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQM memiliki unsur-unsur : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Merupakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan manajer yang memenuhi standart sekarang serta meningkat setiap waktunya. Selain untuk mengevaluasi karyawan, sistem pengukuran kinerja juga dapat untuk mengembangkan dan memotivasi para karyawan.

### **Hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Manajerial.**

Unsur TQM yang berfokus pada pelanggan memberikan kewajiban kepada para manajer untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga perusahaan mendapat kepercayaan dari para pelanggan. TQM merupakan cara yang sering digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerial.

Dewi dan Sunarni (2009) telah melakukan penelitian tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada BPR wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. Hasil dari penelitiannya adalah bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Supratiningsih dan Zulaika (2003) telah melakukan penelitian di perusahaan jasa perhotelan di Indonesia. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan analisis teoritis dan hasil-hasil penelitian terdahulu, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H1: Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

### **Hubungan antara TQM dan Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja terdiri serangkaian ukuran yang dapat untuk menilai kinerja manajerial. Pengukuran kinerja manajerial dapat memberikan informasi untuk pengambilan keputusan dalam bentuk promosi dan gaji. Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, maka secara langsung atau tidak langsung akan meningkatkan pula kinerja perusahaan (Narsa dan Yuniawati, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) tentang Pengaruh pengukuran kinerja, sistem *reward* dan *profit center* terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati (2005) telah melakukan penelitian pada perusahaan jasa di PT. Telkom Divisi Regionl V Surabaya tentang pengaruh interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. Hasil temuannya menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan analisis teoritis dan hasil-hasil penelitian terdahulu maka diturunkan hipotesis sebagai berikut :

H2: Interaksi antara penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### **Sistem Penghargaan**

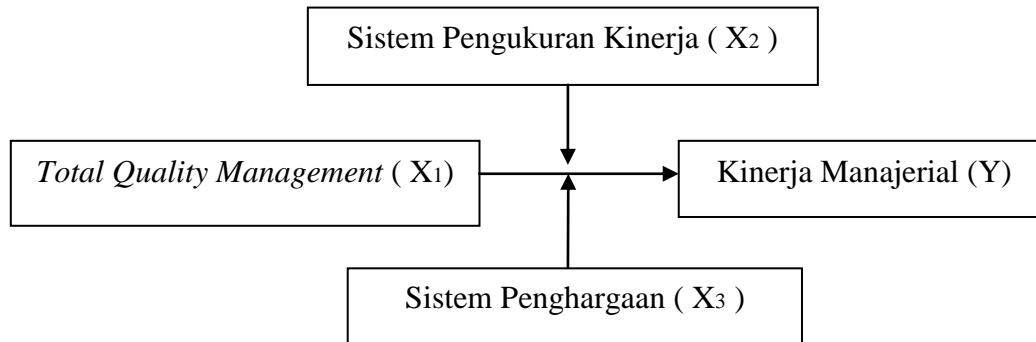
Penghargaan merupakan segala bentuk pengembalian yang diterima karyawan maupun manajer karena jasa yang telah disumbangkan kepada perusahaan. Penghargaan ini bisa berupa financial maupun nonfinancial. Pemberian *reward* dapat memotivasi karyawan dan manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Para manajer dan karyawan akan lebih terpacu dalam bekerja sehingga kinerjanya meningkat dan pada akhirnya dapat memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan.

Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) melakukan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan *profit center* terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial dengan hasil bahwa sistem *reward* mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Berdasarkan analisis teoritis dan hasil penelitian terdahulu maka diturunkan hipotesis sebagai berikut

H3: Interaksi antara penerapan TQM dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### Kerangka Konseptual atau Model Penelitian

Hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

## METODA PENELITIAN

### Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer PT INKA di Madiun. Sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah dan bawah yang bekerja pada PT INKA di Madiun karena merupakan pelaksana keputusan manajer puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak, serta terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak. Teknik pengambilan sampel yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan cara *purposive sampling* dengan kriteria adalah para manajer menengah dan bawah yang telah bekerja minimal satu tahun pada PT INKA Madiun.

### Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

#### Variabel independen yaitu *Total Quality Management (TQM) (X1)*

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana 1994). Variabel ini diukur dengan 10 pernyataan yang menggunakan lima skala likert dengan pilihan jawaban angka satu sampai dengan lima. Angka satu berarti sangat tidak setuju dan angka lima yang berarti sangat setuju.

#### Variabel dependen yaitu *kinerja manajerial (Y)*

Kinerja manajerial adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Kurnianingsih dalam Dewi dan Sunarni, 2009). Pengukurannya meliputi 8 dimensi, dengan lima skala likert dengan pilihan jawaban angka satu berarti sangat rendah sampai angka lima yang berarti sangat tinggi.

#### Sistem Pengukuran Kinerja (X2)

Sistem pengukuran kinerja terdiri serangkaian ukuran yang dapat untuk menilai kinerja manajerial. Pengukurannya dilakukan dengan 10 pernyataan yang menggunakan lima skala likert dengan pilihan jawaban angka satu berarti sangat tidak setuju sampai angka lima yang berarti sangat setuju.

### Sistem Penghargaan (X3)

Sistem Penghargaan yaitu merupakan pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (Mardiyah dan Listitaningsih, 2005). Pengukuran variabel ini dengan menggunakan lima skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan pilihan jawaban angka satu berarti sangat tidak memuaskan sampai angka lima yang berarti sangat memuaskan.

Variabel-variabel untuk kuesioner yaitu TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berasal dari buku yang ditulis oleh Mas'ud (2004).

### Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam pengujian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, normalitas), uji hipotesis menggunakan uji regresi berganda dengan bantuan program SPSS.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Data Penelitian

#### Penyebaran dan pengembalian kuesioner.

Total kuesioner yang disebarkan kepada para manajer sebanyak 37 eksemplar, kuesioner yang tidak kembali adalah 5 eksemplar, kuesioner yang kembali adalah 32 eksemplar. Jumlah kuesioner yang tidak dapat diolah 1 eksemplar karena ada beberapa pernyataan yang tidak dijawab, kuesioner yang dapat diolah adalah 31 eksemplar. Tingkat pengembalian atau *respon rate* adalah 83,78%

### Gambaran umum responden

Sebagian besar jumlah responden adalah pria sebanyak 27 orang. Responden usia 36-45 tahun sebanyak 15 orang (48,39%), > 45 tahun sebanyak 15 orang (48,39%). Sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 17 orang (54, 84%), berdasar masa kerja sebagian besar responden dengan masa kerja > 15 tahun sebanyak 28 orang (90,32%). Berdasar jabatan, sebagian besar responden adalah manajer sebanyak 13 orang (41,94%).

### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dapat pada tabel 1

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Mean tiap item pernyataan
TQM	31	65	110	84.84	10.315	3.86
SPK	31	31	49	39.39	3.939	3.94
SP	31	10	25	18.26	3.473	3.65
KM	31	21	40	31.55	4.388	3.94
Valid N (listwise)	31					

### Uji Kualitas Data

#### Uji validitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa setiap indikator pada semua variabel adalah valid. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05, tetapi pada butir pernyataan (*Total Quality Management*) no 23 nilai signifikan > 0,05 sehingga tidak valid dan harus dibuang dan setelah dibuang nilai pada setiap indikator adalah valid.

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas (n=31)**

Variabel	N of Items	Alpha	Keterangan
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	22	0,931	Reliabel
Sistem Pengukuran Kinerja	10	0,889	Reliabel
Sistem Penghargaan	5	0,840	Reliabel
Kinerja Manajerial	8	0,871	Reliabel

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa masing-masing instrumen adalah reliabel karena memiliki nilai alpha lebih dari 0.60.

**Uji Asumsi Klasik****Uji Multikolinieritas**

Hasil perhitungan nilai *tolerance* menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *tolerance* yang kurang dari 0,10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Hasil perhitungan VIF menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel independen yang memiliki VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel indenpen dalam model regresi.

**Tabel 3.****Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	0.367	2.724
Sistem Pengukuran Kinerja	0.459	2,178
Siatem Penghargaan	0.527	1,898

**Uji Autokorelasi.**

Pada penelitian ini nilai Durbin-Watson sebesar 1,963. Hal ini membuktikan bahwa penelitian ini bebas dari autokorelasi. Ini dapat dilihat dari nilai  $du < d < (4-du)$  yaitu  $1,65 < 1,963 < 2,35$

**Uji Heteroskedastisita.**

Dari gambar scatter plots menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

**Uji Normalitas.**

Pada grafik p-plot menunjukkan bahwa titik-titik berada disekitar atau mengikuti arah diagonal. Maka dapat dikatakan bahwa data tersebut adalah normal.

**Hasil Penelitian**

**Tabel 4**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	31.831	1.090		29.201	.000		
	Zscore: TQM	-.394	.866	-.090	-.455	.653	.367	2.724
	Zscore: SPK	2.528	.775	.576	3.263	.003	.459	2.178

Zscore: SP	1.284	.723	.293	1.776	.088	.527	1.898
Absx1_x2	2.300	1.289	.257	1.785	.086	.690	1.449
Absx1_x3	-2.167	1.124	-.256	-1.927	.065	.813	1.231

R<sup>2</sup>=0,571  
F hitung=8,974 Sig=0,000 N=31

### Koefisien Determinasi

Besarnya R<sup>2</sup> bernilai 0,571 yang berarti 57,1% faktor kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel independen TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, sedangkan sisanya 42,9% dijelaskan oleh variabel lain.

### Analisis regresi linier sederhana

Hasil analisis regresi linier sederhana diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel TQM (X1) sebesar 3,379 yang mempunyai nilai signifikansi sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel TQM (X1) dan variabel kinerja manajerial (Y).

### Regresi Linier Berganda

Berdasar pada tabel 4, maka dapat dibuat suatu persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 31,831 - 0,394X_1 + 2,528X_2 + 1,284X_3 + 2,300 X_1 - X_2 - 2,167 X_1 - X_3$$

### Pembahasan

Hipotesis I menyatakan Penerapan TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan melihat tabel 5 dan hasil uji statistik t dapat dilihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu 2,040 dengan tingkat signifikansi 0,002, maka hipotesis I diterima. Dengan diterapkannya TQM pada PT INKA maka akan meningkatkan kinerja manajerial PT INKA.

Hipotesis II yaitu TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa probabilitas signifikansi X1 yang dimoderasi X2 sebesar 0,086 diatas 0,05 berarti hipotesis II ditolak.

Hasil yang tidak signifikan ini disebabkan karena standar kualitas yang merupakan salah satu kriteria penilaian kinerja pada PT INKA belum seluruhnya diketahui. Apabila standart kualitas sudah diketahui dengan baik maka akan lebih meningkatkan kinerja manajerialnya. Akibatnya interaksi antara TQM yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT INKA namun tidak signifikan. Selain itu karena pada saat pengisian kuesioner bertepatan dengan pergantian pejabat di INKA, berarti mereka masih dalam taraf penyesuaian dengan sistem pengukuran kinerja yang baru dan dengan para pejabat yang baru.

Hipotesis III yaitu TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa probabilitas signifikansi X1 yang dimoderasi X3 sebesar 0,065 diatas 0,05 berarti hipotesis III ditolak.

Hipotesis ini tidak signifikan karena sistem penghargaan yang diterapkan PT INKA belum seluruhnya memuaskan. Kompensasi yang kurang memuaskan secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kreatifitas pekerjaan manajer sehingga kinerja manajer kurang maksimal yang mengakibatkan penerapan TQM dalam PT INKA juga tidak efektif. Selain itu, penelitian yang tidak signifikan ini disebabkan karena pada saat pengisian kuesioner, mereka masih dalam membenahan struktur organisasi serta kebijakan-kebijakan yang baru.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

*Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Keterbatasan**

Kendala yang terjadi adalah pada saat pengisian kuesioner, perusahaan sedang mengalami pergantian pejabat sehingga situasi ini dapat juga mempengaruhi responden dalam menjawab kuesioner. Penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan manufaktur.

### **Saran**

Meneliti dengan variabel yang sama tetapi pada saat perusahaan tidak sedang dalam pergantian pejabat, hal ini untuk melihat konsistensi hasil penelitian. Penelitian yang akan datang diharapkan tidak hanya pada satu perusahaan manufaktur tetapi dari beberapa perusahaan manufaktur serta memperluas daerah penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dewi, F. N dan Ch. Wiwik Sunarni, 2009. Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) Pada Kinerja Manajerial Pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Wilayah Yogyakarta dan Sekitarnya. *MODUS, Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 21 No. 1 Hal 12-22  
[http://www.inka.co.id/?page\\_id=19](http://www.inka.co.id/?page_id=19), diunduh 24 Maret 2013
- Kurniasari. 2007. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating. Skripsi program strata-1 Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Madiun* (tidak dipublikasikan)
- Mardiyah, A dan Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Manajemen Dengan Kinerja Manajerial. *SNA VIII* Hal. 565-585
- Mas'ud, F 2004. *Survey Diagnosis Konsep dan Aplikasi*. Semarang Universitas Diponegoro. ISBN
- Mulyadi dan J. Setyawan, 1999. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta
- Narsa, I dan R. Dwi Yuniawati 2003. Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 5 No. 1. Hal 18-34
- Nasution 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. Jakarta. Ghalia. Indonesia
- Suprantiningrum dan Zulaikha, 2003. Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. Studi Empiris Pada Hotel Indonesia. *SNA VI*, hal 775-789
- Tjiptono, F dan A. Diana.1994. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.



Hak Kopy (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.