

ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Muslikun
Riana Sitawati
Sutono

ABSTRACT

This study examined the influence of Total Quality Management (TQM) to managerial performance in the style of leadership , performance measurement system , and reward systems as moderating variables on the non-profit organization Yayasan Al Ishlah Insan Mulia (YAIIM) Wonosobo. The sample used in this study is the top, middle and lower level managers who work in institutions under YAIIM Wonosobo. Questionnaires were distributed as many as 28 copies, with saturated sampling technique so that the entire population can be used as a sample research and interviews for 5 organizations leader. The analytical tool used is multiple regression analysis and regression analysis moderation. Based on the results of the t test for TQM showed a significance value of $0.036 > 0.05$, meaning the application of TQM significantly influence managerial performance. Variations leadership style showed a significance value of $0.494 > 0.05$, a performance measurement system showed a significance value of $0.180 < 0.05$, and measurement systems showed a significance value of $0.209 < 0.05$, mean TQM moderated by leadership style, performance measurement system, and the system award no significant influence on managerial performance. The failure is due to the moderating variable leadership style compound, the object characteristic non-profit organizations - foundations, motivation and dedication of service, and the time factor in the application of management accounting system.

Keywords: *Total Quality Management (TQM) , leadership style , performance measurement systems , reward systems , and managerial performance, and non-profit organization - foundations.*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Memasuki abad 21 telah terjadi perubahan besar yang bersamaan baik secara internal maupun eksternal dalam lingkungan organisasi bisnis. Dengan munculnya era bisnis global, era pasar global, era globalisasi teknologi informasi dan era manajemen strategik mutu (Kuswanto, 2013). Kinerja merupakan hal yang sangat penting pada setiap organisasi. Banyak faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja manajerial. Faktor-faktor *antecedent* pemicu kinerja manajerial tersebut telah menjadi pusat penelitian di bidang ilmu manajemen strategi dan akuntansi manajemen selama ini (Falshaw *et al*, 2006; Ainuddin *et al*, 2007).

Contingency theory memainkan peran yang sangat penting dalam menjelaskan faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap kinerja manajerial. Intisari teori kontingensi adalah organisasi harus beradaptasi dengan beragam faktor kontingensi, seperti struktur organisasi, lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis bila organisasi tersebut ingin mencapai kinerja manajerial yang tinggi (Lawrence, 1967). Menurut Mulyadi (2000) mensikapi era teknologi informasi tersebut peran profesi akuntan manajemen harus berubah sebagai anggota senior dalam tim manajemen, yang berperan aktif dalam penentuan sasaran-sasaran strategik organisasi, bukan semata sebagai penyedia informasi akuntansi bagi pengambilan keputusan. Perubahan era informasi global mengakibatkan pelanggan yang cenderung

makin peduli, yang mendasarkan dalam fungsi objektif organisasi.

Dalam era revolusi industri fungsi objektif organisasi mengarah pada memuaskan para pemilik sumber daya (*maximizing stockholders satisfaction*), sedangkan dalam era revolusi informasi arah fungsi objektif organisasi adalah memuaskan kepuasan pelanggan (*maximizing customer satisfaction*) (Kuswanto, 2013). *Total Quality Management* (TQM) hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan totalitas mutu untuk memuaskan parapelanggan sekaligus para pemilik sumber dayanya. TQM juga merupakan falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Sallis, 2012).

Implikasi penerapan TQM harus diikuti pula dengan penerapan komplemen-komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Komplemen sistem akuntansi manajemen tersebut adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Dahar, 2012:2).

Bagian yang sangat penting dalam kinerja manajerial adalah sumber daya manusia (SDM) dengan segala perilakunya. Menurut Tunggal (1994:5) SDM dalam suatu organisasi tidak hanya sebagai alat produksi, lebih dari

itu SDM merupakan kekayaan atau *asset* utama suatu organisasi, sebagai aktiva manusia (*human assets*) dan modal manusia (*human capital*) memainkan peranan yang lebih besar dalam ekonomi sekarang daripada masa lampau. Keberadaan faktor pemimpin dengan segala gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi lingkungan perencanaan dan kinerja organisasi (Ikhsan, 2005:169).

Menurut UU No 28 Tahun 2004, yayasan adalah badan hukum yang kekayaannya terdiri dari kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Sebagai organisasi nirlaba, yayasan bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (*moneter*). Pertanggungjawaban manajemen (*management accountability*) bagi jajaran manajerial merupakan bagian terpenting bagi kredibilitas manajemen di yayasan. Tidak terpenuhinya prinsip pertanggungjawaban kinerja tersebut dapat menimbulkan implikasi yang luas (Bastian, 2007:4). Hal tersebut tentunya tidak lepas dari peranan manajerialnya dalam mengelola dan kinerjanya, khususnya dalam penerapan TQM terhadap kinerja manajerial yayasan.

Beberapa penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial telah dilakukan. Narsa dan Yuniawati (2003), Supratiningrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan Listianingsih (2005), Bekka (2007), Putro (2010), Dahar (2012), Hasanah (2013), dan Meidiyana dkk (2014), menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara peneliti lain seperti Angelina (2012), Kumentas (2013), dan Mintje (2013), menyatakan tidak signifikannya pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian pengaruh TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sebagaimana pula dinyatakan Mardiyah dan Yuniawati (2005), Kumentas (2013), dan Mintje (2013). Dalam hal ini, Supratiningrum dan Listianingsih (2003) menyatakan interaksi TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian yang sama dinyatakan Hasanah (2013) dan Meidiyana dkk (2014). Narsa dan Yuniawati (2003) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa interaksi sistem penghargaan dengan

TQM pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Pernyataan yang didukung oleh penelitian Hasanah (2013) dan Meidiyana dkk (2014). Dalam hal ini, Supratiningrum dan Zulaikha (2003) justru menyatakan interaksi TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sebagaimana pula didukung penelitian Mardiyah dan Listianingsih (2005), Putro (2010), Dahar (2012) yang memasukkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam hubungannya antara TQM dan kinerja manajerial menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel moderasi antara TQM dan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian dari Dahar (2012) dan Meidiyana dkk (2014) yang dimaksudkan untuk mengulang dari penelitian sebelumnya yang membahas penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Dengan objek penelitian yang menarik yaitu organisasi nirlaba - yayasan. Jenis organisasi yang memiliki karakteristik yang khusus dan berbeda dibandingkan dengan organisasi laba. Dalam aktivitasnya para manajer dan SDM nya lebih mengutamakan kepentingan organisasi berupa pengabdian dan pelayanan (*stewardship theory*) daripada menuntut kepuasan penghargaan berupa gaji, insentif dan tunjangan atas beban kerjanya (*agency theory*).

Berbeda dengan beberapa penelitian yang terdahulu yang banyak meneliti dengan objek organisasi laba (*business*) antara lain jenis organisasi manufaktur oleh Mardiyah dan Listianingsih (2005), Bekka (2007), dan Dahar (2012), sedang jenis organisasi jasa oleh Narsa dan Yuniawati (2003), Supratiningrum dan Zulaikha (2003), Angelina (2012), Kumentas (2013), Hasanah (2013), dan manufaktur oleh Meidiyana dkk (2014). Bidang penelitian ini menjadi menarik, karena adanya faktor-faktor kondisional dan karakter-karakter khusus yang mengubah bentuk pengaruh antara variabel-variabel yang dijadikan model penelitian terdahulu dengan objek penelitian organisasi nirlaba dengan karakteristik yang khas dibanding dengan organisasi laba. Teori *stewardship* menurut Donaldson dan Davis (1991) adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan

organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Menurut Ikhsan (2005), keberhasilan kinerja organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dengan berbagai gaya kepemimpinannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini dicoba melakukan pengujian untuk organisasi nirlaba di sebuah yayasan pendidikan dengan badan usaha-badan usaha di bawahnya, dengan melakukan studi empiris di Yayasan Al Ishlah Insan Mulia (YAIIM) Wonosobo. Meskipun dilakukan di satu organisasi, tetapi unit analisis adalah pada level manajerial, dengan total populasi 28 senior manajer dan pejabat bendahara. Sebagai anggota dari Jaringan Sekolah Islam Terpadu (JSIT) Indonesia, yayasan wajib menerapkan standard mutu pada seluruh lembaganya yang juga menerapkan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, dengan gaya kepemimpinan masing-masing lembaga.

Atas dasar pemikiran di atas, maka penelitian ini mengambil judul *Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating*. Adapun obyek penelitian adalah Yayasan Al Ishlah Insan Mulia (YAIIM) Wonosobo.

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Kontinjensi

Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu pendekatan kontinjensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sesuai dengan pendekatan kontinjensi Otley (1980) dalam Mardiyah dan Gudono (2001), pendekatan kontinjensi akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat digunakan seluruh organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontinjensi dalam metode penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antar organisasi dengan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem akuntansi manajemen *fit* dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior.

Sistem akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan

memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan, sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi atas berbagai aktivitas yang dilakukan. Efektivitas praktik TQM membutuhkan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen. Ittner dan Larcker (1995) menggambarkan perubahan tersebut sebagai kumpulan dari informasi baru dan dalam *reward system*. Adapun komponen-komponen penting sistem akuntansi manajemen yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Gaya kepemimpinan dalam penelitian juga digunakan sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan dan sebagai faktor kontinjensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial (Dahar, 2012).

2.1.2 Kinerja Manajerial

Mahoney et al (1963) 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 organisasi telah diukur dengan dengan beragam pendekatan. Pendekatan tradisional dalam pengukuran kinerja organisasi berfokus pada ukuran-ukuran keuangan, seperti *return on investment* (ROI) atau *margin on sales* yang dianggap sebagai tujuan akhir untuk menguji keberhasilan organisasi. Jacobsen (1987) mengkritik pendekatan keuangan semata indikator kinerja organisasi. Kinerja organisasi bersifat multidimensional dan pengukuran keuangan berpotensi menyesatkan karena kurangnya dimensi nonkeuangan, seperti pengukuran pelanggan maupun operasional sebagai sumber melakukan penciptaan nilai untuk bersaing.

Pengukuran kinerja organisasi yang menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan bertujuan agar organisasi tidak terjebak pada kinerja jangka pendek semata. Oleh karena itu terdapat kecenderungan baru dalam mengukur kinerja organisasi dengan menggabungkan kinerja keuangan dan nonkeuangan, seperti utilisasi kapasitas, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk yang akhirnya mendorong ke arah kinerja keuangan (Morgan dan Strong, 2003). Indikator untuk mengukur kinerja manajerial menurut Narsa dan Yuniawati (2003:24) ada delapan indikator, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan (*supervisi*), pengaturan staf (*staffing*), negosiasi, dan perwakilan (*representative*).

2.1.3 Total Quality Management (TQM)

Menurut Nawawi, Hadari (2005:46) TQM adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pengembangan masyarakat (*community development*). Pengertian lain dikemukakan oleh Santoso yang dikutip oleh Nasution (2005) yang mengatakan bahwa “ TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”. Di organisasi nirlaba, khususnya yayasan pendidikan, penetapan kualitas produk dan kualitas proses untuk mewujudkannya, merupakan bagian yang tidak mudah dalam pengimplementasian TQM. Kesulitan ini disebabkan oleh karena ukuran produktivitasnya tidak sekedar bersifat kuantitatif, misalnya hanya dari jumlah lokal dan gedung lembaga atau laboratorium yang berhasil dibangun, tetapi juga berkenaan dengan aspek kualitas yang menyangkut manfaat dan kemampuan memanfaatkannya. Demikian juga jumlah lulusan yang dapat diukur secara kuantitatif, sedang kualitasnya sulit untuk ditetapkan kualifikasinya. Sehubungan dengan itu di lingkungan organisasi bidang pendidikan yang bersifat nirlaba, menurut Nawawi, Hadari (2005 : 47) ukuran produktivitas organisasi bidang pendidikan dapat dibedakan yaitu produktivitas internal dan eksternal. Masih menurut Hadari Nawawi (2005 : 47), bagi organisasi pendidikan, adaptasi manajemen mutu terpadu dapat dikatakan sukses, jika menunjukkan gejala – gejala sebagai berikut :

1. Tingkat konsistensi produk dalam memberikan pelayanan umum dan pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan peningkatan kualitas SDM terus meningkat.
2. Kekeliruan dalam bekerja yang berdampak menimbulkan ketidakpuasan dan komplain masyarakat yang dilayani semakin berkurang.
3. Disiplin waktu dan disiplin kerja semakin meningkat
4. Inventarisasi aset organisasi semakin sempurna, terkendali dan tidak berkurang/hilang tanpa diketahui sebab – sebabnya.
5. Kontrol berlangsung efektif terutama dari atasan langsung melalui pengawasan melekat, sehingga mampu menghemat pembiayaan, mencegah penyimpangan dalam pemberian pelayanan umum dan pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

6. Pemborosan dana dan waktu dalam bekerja dapat dicegah.
7. Peningkatan ketrampilan dan keahlian bekerja terus dilaksanakan sehingga metode atau cara bekerja selalu mampu mengadaptasi perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sebagai cara bekerja yang paling efektif, efisien dan produktif, sehingga kualitas produk dan pelayanan umum terus meningkat.

Menurut Nawawi, Hadari (2005 : 138 – 141), beberapa di antara sumber – sumber kualitas tersebut adalah komitmen pucuk pimpinan terhadap kualitas, sistem informasi manajemen, sumber daya manusia yang potensial, keterlibatan semua fungsi, dan filsafat perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Semua sumber kualitas di lingkungan organisasi pendidikan dapat dilihat manifestasinya melalui dimensi – dimensi kualitas yang harus direalisasikan oleh pucuk pimpinan bekerja sama dengan warga organisasi yang ada dalam lingkungan tersebut. Menurut Hadari Nawawi (2005 : 141), dimensi kualitas yang dimaksud adalah dimensi kerja organisasi, iklim kerja, nilai tambah, kesesuaian dengan spesifikasi, kualitas pelayanan dan daya tahan hasil pembangunan, dan persepsi masyarakat. Berdasarkan beberapa pengertian di atas, Nawawi, Hadari (2005 : 127) mengemukakan tentang indikator TQM sebagai berikut :

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim
- f. Memperbaiki proses secara kesinambungan
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain (Thoha, 2001 dalam Darwito, 2008). Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Darwito 2008) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan yang mempengaruhi karyawannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha serius. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian

tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Direktif

Di mana pemimpin dalam Darwito (2008) memberitahukan kepada karyawannya apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

b. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan karyawannya (House dan Mitchell, 1974; Yukl, 1989 dalam Darwito, 2008).

c. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan di mana mengharapkan saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974; Yukl, 1989 dalam Darwito, 2008).

d. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan karyawan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut..

e. Gaya Pengasuh

Dalam gaya kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. (Griffin, 1980; Yukl, 1989 dalam Darwito, 2008).

Adapun kriteria atau ukuran mengenai gaya kepemimpinan, sebagaimana dikemukakan oleh Singh-Sengupta, Sunita (1997) dalam Darwito (2008), yaitu:

- a. Gaya Partisipatif, dengan variabel berkonsultasi dengan anak buah, memperlakukan anak buah secara sama, dan bergaul secara informal.
- b. Gaya Pengasuh, dengan variabel membantu anak buah, memuji dan menghargai, memperhatikan secara pribadi.
- c. Gaya Direktif, dengan variabel menyukai prosedur yang rinci, mengharapkan anak buah mematuhi peraturan, dan keputusan besar di tangan atasan.

d. Gaya Supportif, dengan variabel prioritas kepentingan, tingkat kepercayaan diri, dan kemampuan pengawasan.

e. Gaya Orientasi Prestasi, dengan variabel memprioritaskan tugas, pekerjaan selesai tepat waktu, dan ,memperbarui pengetahuan.

2.1.5 Sistem Akuntansi Manajemen

Sistem akuntansi manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer (Simons 1987; Bowens dan Abernethy, 2000 dalam Laksmana, 2002:107). Perencanaan sistem akuntansi manajemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian, hingga dapat diharapkan akan memberikan kontribusi positif dalam mendukung sistem pengendalian manajemen. Sistem akuntansi manajemen dapat membantu manajer dalam pengendalian aktivitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Secara tradisional, rancangan sistem akuntansi manajemen berorientasi pada informasi internal organisasi yang berbasis pada data historis. Dengan meningkatnya tugas pemecahan masalah yang dihadapi manajemen tidak hanya berorientasi pada data financial saja tetapi berorientasi pada data yang bersifat eksternal dan nonfinansial (Mia dan Chenhall, 1994).

Chenhall dan Morris (1986) mengidentifikasi empat karakteristik sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan, yaitu *scope* (lingkungan), *timeliness* (tepat waktu), *aggregation* (agregasi), dan *integration* (integrasi). Karakteristik informasi yang tersedia tersebut menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan pengguna organisasi, yang hal ini sejalan dengan pendekatan kontijensi yang saling ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen. Efektivitas praktik TQM membutuhkan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen. Ittner dan Larcker (1995) menggambarkan perubahan tersebut sebagai kumpulan dari informasi baru dan dalam *reward system*. Adapun komponen-komponen penting sistem akuntansi manajemen yang akan dipergunakan dalam penelitian adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.

2.1.6 Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam Narsa dan Yuniawati (2003:20), Anthony et al (1995) menyatakan bahwa "*performance measurement is measure the performance of each activity in the process (value chain) from the perspective of customer requirement while assuring that the overall performance of activities meets the*

requirements of the organization's other stakeholders" Hongren *et al* (1996) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:20) 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, dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Hongren and Foster (1991) dalam Narsa dan Yuniawati (2003:21) menyatakan bahwa 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 organisasi.

Menurut Honggren dan Datar (1994:890) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu pengukuran kerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance measures*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu organisasi atau organisasi.

Tidak setiap sistem penilaian kinerja akan bebas sama sekali dari tantangan-tantangan legal (Simamora 2001:488). Walaupun demikian, sistem penilaian kinerja dapat memiliki indikator-indikator tertentu yang mungkin secara legal dapat dipertahankan. Indikator sistem penilaian kinerja (Kaplan and Norton, 2001) yaitu orientasi kepada kepuasan pelanggan, integrasi desain dengan pelanggan di masa depan, pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk /jasa, meminimalisasi kerusakan produk/jasa, pemberian jaminan produk/jasa (garansi), dan meminimalisasi keluhan.

2.1.7 Sistem Penghargaan (*Reward*)

Menurut Simamora (2001: 548) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki beberapa tujuan dasar dalam merancang kompensasi, yaitu memikat karyawan-karyawan, menahan karyawan-karyawan yang kompeten dan motivasi serta kompensasi. Simamora (2001) menyatakan bahwa *reward* merupakan segala bentuk pengembalian yang diterima karyawan maupun manajer karena jasa yang telah disumbangkan kepada organisasi. Penghargaan ini bisa berupa finansial maupun nonfinansial. 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 organisasi.

Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja dalam Mulyadi dan Setyawan (2001:359) dilakukan melalui empat yaitu penetapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi, penetapan faktor-faktor penentu keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis, penetapan ukuran kinerja berbasis faktor penentu keberhasilan organisasi, dan penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja. Sedangkan untuk pendistribusian penghargaan dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu penetapan sistem penghargaan, penilaian kinerja, dan pendistribusian penghargaan. Menurut Simamora (2001), pemberian penghargaan/kompensasi kepada para karyawan yang terdiri atas pembayaran saja dan pembayaran tetap saja ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja pegawai, dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain: gaji, insentif, bonus, asuransi, promosi, tunjangan, dan fasilitas.

2.1.8 Organisasi Nirlaba - Yayasan

Menurut UU No 28 Tahun 2004, yayasan adalah badan hukum yang kekayaannya terdiri dari kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Yayasan dapat melakukan kegiatan usaha untuk menunjang pencapaian maksud dan tujuannya dengan cara mendirikan badan usaha dan/atau ikut serta dalam suatu badan usaha (Bastian, 2007:1). Yayasan sebagai organisasi nirlaba dan organisasi laba mempunyai beberapa persamaan dan perbedaan. Yayasan menurut Bastian (2007:2) memiliki sifat dan karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan organisasi laba. Dari mulai tujuan, visi, misi, sumber pembiayaan/kekayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, dan sistem

akuntansinya berbeda dibandingkan dengan organisasi umum. Yayasan mempunyai maksud dan tujuan yang dijabarkan dalam visi misinya yang bersifat sosial, keagamaan, atau kemanusiaan. Teori yang umum digunakan dalam organisasi nirlaba dan yayasan adalah teori *stewardship*. Teori *stewardship* (*Stewardship Theory*) adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi nirlaba, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam organisasi sebagai pelayan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada prinsipalnya (Donaldson dan Davis, 1991).

2.1.9 Hubungan Total Quality Management dengan Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan, serta Kinerja Manajerial

Setiap organisasi bisnis dan non bisnis (nirlaba) tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan mutu yang bagus maka organisasi akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan pelanggan. Banyak organisasi menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka organisasi perlu menggunakan suatu teknik *Total Quality Management* (TQM). Apabila organisasi menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba akan meningkat.

Menurut Kurnianingsih (2000:227-246) dalam Narsa 2003, menyebutkan beberapa penelitian bidang akuntansi

menyatakan bahwa kinerja organisasi yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen organisasi tersebut yang gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward system*). Para manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya jika mereka mendapatkan pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang tepat, menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Desain gaya kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja yang terukur, dan sistem penghargaan yang diberikan secara adil akan berdampak kepada perbaikan kinerja manajerial dan mutu pelayanan atas produknya kepada para pelanggan.

2.2 Telaah Penelitian Sebelumnya

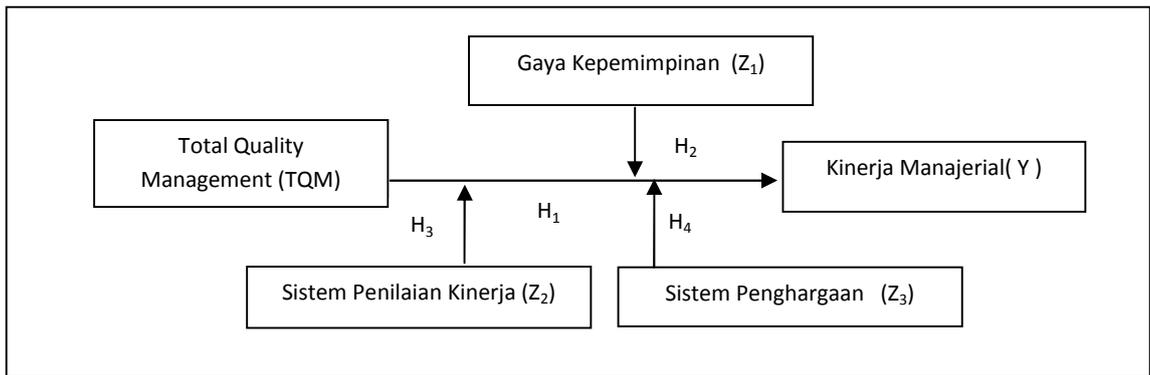
Beberapa penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial telah dilakukan. Narsa dan Yuniawati (2003), Supratiningrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan Listianingsih (2005), Bekka (2007), Putro (2010), Dahar (2012) Angelina (2012), Kumentas (2013), dan Mintje (2013), Hasanah (2013), dan Meidiyana dkk (2014). Penelitian pengaruh TQM yang dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, Narsa dan Yuniawati (2003), Supratiningrum dan Listianingsih (2003) Mardiyah dan Yuniawati (2005), Kumentas (2013), Mintje (2013), Hasanah (2013) dan Meidiyana dkk (2014). Termasuk penelitian Dahar (2012) dengan memasukkan variabel moderasi gaya kepemimpinan dalam interaksi TQM dan kinerja manajerial.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Atas dasar telaah teori dan tinjauan penelitian terdahulu, penelitian ini akan menguji kembali pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dan menambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating, di samping pula menguji kembali pemoderasi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) yang masih terjadi senjangan penelitian.

Gambar 2.2.
Skema Kerangka Pikir



3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini membatasi pada permasalahan pengaruh penerapan TQM sebagai variabel independen, kinerja manajerial sebagai variabel dependen, serta gaya kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sebagai variabel moderasi. Desain penelitian deskriptif kuantitatif atau jenis penelitian lapang dengan maksud untuk menguji hipotesis yaitu mengungkap situasi atau variabel sesuai dengan keadaan yang ada pada saat penelitian ini dilaksanakan (Umar, Husein, 2003:30).

3.2 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2006:130). Penelitian ini menggunakan populasi manajerial dari objek penelitian yaitu Yayasan Al Ishlah Insan Mulia (YAIIM) Wonosobo yang tersebar dalam 5 lembaga.

Populasi dipilih manajer YAIIM dengan alasan bahwa manajerial merupakan pihak yang berhubungan dengan perkembangan global yang dituntut sebagai penjamin mutu layanan jasa dalam persaingan usaha dan penentu berhasil tidaknya kinerja manajerial organisasi menarik untuk diteliti.

3.3 Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006:131). Pada penelitian ini digunakan teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011:68). Hal ini digunakan untuk penelitian dengan jumlah sampel di bawah 30 orang, atau untuk penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sedikit atau kecil. Oleh karena jumlah sampel berjumlah 28 responden, yang merupakan seluruh jumlah manajerial YAIIM maka digunakan teknik sampling jenuh.

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen, variabel dependen serta variabel

moderasi. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi dua hal yaitu *Total Quality Management* (TQM). Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial, dan variabel moderasi dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*). Pengukuran variabel menggunakan skala Likert yaitu skala yang mengukur opini berdasarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan (Ghozali, 2009:45). Skala ini memiliki lima kategori peringkat yang akan diberi skor sebagai berikut: Skor 1 = Sangat Tidak Setuju; Skor 2 = Tidak Setuju; Skor 3 = Netral; Skor 4 = Setuju; dan Skor 5 = Sangat Setuju

3.4.2 Definisi Operasional Penelitian

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Total Quality Management (TQM) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pengembangan masyarakat (*community development*). (Nawawi, Hadari, 2005)
- (2) Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain (Darwito, 2008)
- (3) Sistem Pengukuran Kinerja adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial ((Kaplan and Norton, 2002)
- (4) Sistem Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian yang diterima karyawan maupun manajer karena jasa yang telah disumbangkan kepada organisasi (Simamora, 2001)
- (5) Kinerja Manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial berupa perencanaan, investasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan lain-lain (Narsa, Yuniawati, 2003)

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen yang akan dipakai dalam penelitian ini berupa:

1. Kuesioner
Kuesioner penelitian yang terdiri dari 3 bagian : bagian pertama berupa surat permohonan sebagai responden yang dibuat peneliti ditujukan kepada semua responden, bagian kedua berupa isian biodata yang harus diisi responden dan bagian ketiga berupa pertanyaan atau pernyataan kuesioner yang bersifat tertutup dimana responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan.
2. Wawancara (*Interview*)
Wawancara dilakukan untuk melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang diteliti dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam karena jumlah respondennya yang sedikit (Sugiyono, 2011: 317).
3. Dokumentasi
Analisis dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen baik yang berada di objek penelitian ataupun yang berada di luar, yang ada hubungannya dengan penelitian tersebut. Menurut Arikunto (2006:132) teknik dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.

3.6 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Yayasan Al Ishlah Insan Mulia (YAIIM) di Kabupaten Wonosobo yang totalnya 5 lembaga di bawah naungannya. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian pada YAIIM, karena YAIIM Wonosobo sebagai lembaga penyelenggara pendidikan yang mengutamakan mutu layanan membutuhkan kinerja manajerial yang baik untuk tercapainya tujuan organisasi dalam memenangkan persaingan yang semakin ketat dalam pelayanan jasa pendidikan.

3.7 Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan melakukan wawancara ke para pimpinan lembaga dan memberikan angket kuesioner kepada sampel penelitian yang dituju. Adapun angket kuesioner yang digunakan menggunakan model angket tertutup dimana responden tinggal memilih salah satu jawaban yang dianggap pas dengan kondisi yang ditanyakan sesuai dengan persepsi masing-masing responden. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari dokumentasi dan studi pustaka.

3.8 Uji Hipotesis

a. Pengujian dengan Analisis Regresi Berganda

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Persamaan regresi berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

H₁ : Penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial

$$Y = b_1X + e$$

Y : Kinerja Manajerial
b₁b₂ : Koefisien regresi
X : Total Quality Management
e : Error

Dalam uji hipotesis ini dilakukan melalui:

1. R – square

Hasil uji koefisien determinasi (R²) mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011:177). Makin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

2. Uji Statistik t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam

menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:178).

Hipotesis alternatif yang hendak diuji adalah sebagai berikut:

H₁ : Penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial

b. Pengujian dengan Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis – MRA*)

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi dengan rumus persamaannya:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 (X_1X_2) + e$$

- H₂ : Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- H₃ : Sistem Pengukuran kinerja memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.
- H₄ : Sistem Penghargaan (*reward*) memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.

$$Y = \beta_1 X + \beta_2 (X.Z_1) + \beta_3 (X.Z_2) + \beta_4 (X.Z_3) + e$$

Y : Kinerja Manajerial
 β : Koefisien regresi
 X : Total Quality Management (TQM)
 Z₁ : Gaya Kepemimpinan
 Z₂ : Sistem Pengukuran Kinerja
 Z₃ : Sistem Penghargaan
 e : Error

Dalam uji hipotesis ini dilakukan melalui:

1. R – square
 Hasil uji koefisien determinasi (R²) mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011:177). Makin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100)
2. Uji Statistik t
 Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas

- atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:178).
 Hipotesis-hipotesis alternatif yang hendak diuji adalah sebagai berikut:
 H₂ : Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.
 H₃ : Sistem Pengukuran kinerja memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.
 H₄ : Sistem Penghargaan (*reward*) memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial.

**BAB IV
 HASIL DAN PEMBAHASAN**

1.1 Hasil Analisis

4.2.1 Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Regresi Berganda

H₁ : Penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial

1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R – square)

Hasil uji koefisien determinasi (*R-square*) dapat dilihat pada tabel 4.1 Di bawah ini:

**Tabel 4.1
 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
 Variabel TQM dan KM
 Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.397 ^a	.158	.125	2.92825

a. Predictors: (Constant), TQM

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2015
 Tabel 4.1 menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,125. Hal ini menandakan bahwa variabel TQM hanya bisa menjelaskan 12,5% variasi variabel kinerja manajerial. Sedangkan sisanya, yaitu 87,5% dijelaskan oleh sebab-sebab lain salah satunya adalah komitmen organisasi (Angelina, 2012:13).

Standard Error of Estimate (SEE) dalam tabel tersebut adalah sebesar 2,928. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

2. Hasil Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)
 Hasil uji regresi secara parsial (uji t) ditunjukkan dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Statistik t Variabel TQM dan KM
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant)	22.557	4.589		4.916	.000
TQM	.192	.087	.397	2.206	.036

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Hasil data olah SPSS

Dilihat dari data di atas, nilai signifikansi untuk TQM adalah $0,036 < \text{tingkat signifikansi } 0,05$. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari $0,05$, maka H_1 diterima, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen. Sehingga variabel TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menerangkan bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan kalimat lain bila penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial meningkat, demikian pula sebaliknya. TQM hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003), Supratinugrum dan Zulaikha (2003), Bekka(2007), Putro (2010), Dahar (2012), Hasanah (2013) dan Meidiyana (2014) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Angelina (2012), Kumentas (2013) dan Mintje (2013) yang menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Adanya pengaruh signifikan dan positif TQM terhadap kinerja manajerial dikatakan dalam Hasil Wawancara bahwa terdapat peningkatan mutu yang berdampak kepada misi pelayanan dan kepercayaan (*trust*) masyarakat yang makin membaik dan berkembang progresif. Responden lain dalam wawancara juga menekankan bahwa keberhasilan dan kesuksesan penerapan TQM dipengaruhi dukungan dan kesefahaman

(komitmen) serta kerja sama semua pihak intern lembaga khususnya, sehingga dalam proses penerapan manajemen mutu menjadi mudah. Sebab pembina, pengurus, pengawas, dan pengelola lembaga YAIIM Wonosobo dalam pelaksanaan TQM dalam organisasinya membutuhkan kerja sama yang baik khususnya para personil YAIIM.

Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan Madu dan Kuei (1996) dalam Supratinugrum(2003) yang menyatakan adanya hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional, hasil hipotesis ini juga mendukung Tersziowski dan Samson (1999) dalam Supratinugrum (2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, yang melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja dengan kesimpulan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

b. Hasil Uji Interaksi (Uji Regresi Moderasi)

Uji interaksi (*Moderated Regression Analysis – MRA*) merupakan aplikasi khusus regresi berganda di mana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (Ghozali, 2011:223).

H₂: Gaya Kepemimpinan memoderasi hubungan antara TQM terhadap terhadap Kinerja Manajerial

a. Uji Koefisien Determinasi (Uji R – square)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.3
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Variabel TQM, GK, dan KM

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.431 ^a	.185	.084	2.99726

a. Predictors: (Constant), GK, TQM, Moderator TQM GK

Sumber: Hasil data olah SPSS, 2015

Tabel 4.18 menunjukkan variasi TQM, gaya kepemimpinan dan moderator TQM GK dapat menjelaskan 8,4% variasi kinerja manajerial. Sisanya 91,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain seperti profit center (Dahar, 2012).

Standard Error of Estimate (SEE) dalam tabel tersebut adalah sebesar 2,997. Makin kecil nilai *SEE* akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

b. Hasil Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Hasil uji regresi secara parsial (uji t) ditunjukkan

dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Uji Statistik t Variabel TQM, GK, dan KM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-36.154	89.850		-.402	.691
ModeratorTQM GK	-.019	.028	-.3098	-.695	.494
TQM	1.332	1.637	2.752	.814	.424
GK	.995	1.525	1.735	.653	.520

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial
Sumber: Hasil data olah SPSS,

Dari tabel 4.4 di atas, menjelaskan bahwa variabel moderatorTQM GK yang merupakan interaksi antara TQM dengan gaya kepemimpinan mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,494. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti menolak H₂. Dengan demikian disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel moderating. Hasil penelitian konsisten mendukung penelitian Dahar, Dila Liliyatri (2012) yang menyatakan bahwa interaksi gaya kepemimpinan dengan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial dan gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel moderating.

Penyebab terjadinya moderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dan TQM karena perbedaan obyek organisasi yang berbeda, gaya kepemimpinan dan tipikal pemimpin yang memiliki karakteristik yang berbeda (Dahar, 2012) sehingga kemungkinan dalam menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan organisasi yang dilandasi hubungan

manusiawi (Robbins, 2001). Hal yang hampir sama ditambahkan responden dalam hasil wawancara bahwa yayasan sebagai lembaga yang sepenuhnya bekerja di sektor publik, nirlaba dan sosial mempunyai karakteristik yang berbeda dan gaya kepemimpinan yang dipakai oleh para manajer tidak ada yang dominan, secara umum mayoritas menerapkan model (gaya) kepemimpinan yang yang menyesuaikan situasi dan kondisi dengan istilah yang berbeda-beda di lembaga-lembaga YAIIM Wonosobo. Secara perilaku kepemimpinan ditujukan untuk memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan SDM sehingga tercapai kepuasan kerja yang berimplikasi pada peningkatan produktivitas.

H₃ : Sistem Pengukuran Kinerja memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial

a. Uji Koefisien Determinasi (Uji R – square)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Variabel TQM,SPK, dan KM
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 ^a	.221	.124	2.93064

a. Predictors: (Constant), ModeratorTQMSPK, TQM, SPK
Sumber: Hasil data olah SPSS

Tabel 4.5 menunjukkan variasi TQM, sistem pengukuran kinerja dan moderatorTQMSPK dapat menjelaskan 12,4% variasi kinerja manajerial. Sisanya 87,6% dijelaskan oleh sebab-sebab lain seperti *profit center* (Mardiyah dan Listianingsih, 2005). *Standard Error of Estimate (SEE)* dalam tabel tersebut adalah sebesar 2,930.

Makin kecil nilai *SEE* akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

b. Hasil Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Hasil uji regresi secara parsial (uji t) ditunjukkan dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Statistik t Variabel TQM, SPK, dan KM
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	59.362	27.588		2.152	.042
TQM	-.479	.493	-.990	-.971	.341
SPK	-1.679	1.345	-1.448	-1.248	.224
Moderator TQM.SPK	.031	.022	2.758	1.382	.180

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil data olah SPSS

Dari tabel 4.6 di atas, menjelaskan bahwa variabel moderator_TQM.SPK yang merupakan interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,180. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti menolak H₃. Sehingga dapat disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. Hasil penelitian ini konsisten mendukung penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003), Hasanah (2013), dan Meidiyana dkk (2014) yang menyatakan bahwa interaksi sistem pengukuran kinerja dengan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating. Hasil penelitian yang tidak konsisten dengan penelitian Narsa dan Yuniawati (2003) dan juga Mardiyah dan Listianingsih (2005) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan TQM dan kinerja manajerial.

Tidak ada pengaruh moderasi sistem pengukuran kinerja ini disebabkan sistem pengukuran kinerja yang baru diterapkan secara resmi per tahun 2015 pasca restrukturisasi

manajemen YAIIM Wonosobosehingga belum terbiasa melakukan pengukuran kinerja dan belum menjadi budaya organisasi dan komitmen organisasi. Salah satu responden yang diwawancarai menambahkan karena dalam sistem pengukuran kinerja yang diterapkan masih ada kendala internal dan eksternal, sehingga belum terbiasa. Hal ini didukung oleh responden lain yang menyatakan sistem pengukuran kinerja sebagai evaluasi dan pengendalian yang terukur untuk meningkatkan kualitas jasa demi kepuasan pelanggan, namun terkendala waktu yang singkat sehingga belum memberikan pengaruh yang signifikan. Pengembangan bertahap yang dilakukan melalui manajemen budaya organisasi yang efektif dan kolaboratif – dengan tekanan khusus pada budaya tim kerja – dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator, penggunaan teori serta teknologi ilmiah keperilakuan terapan, dan riset (Bastian, 2007:9).

H₄ : Sistem Penghargaan (reward) memoderasi hubungan antara TQM terhadap Kinerja Manajerial

a. Uji Koefisien Determinasi (uji R-square)

Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Variabel TQM, SP, dan KM
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.222	2.76175

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.222	2.76175

a. Predictors: (Constant), ModeratorTQM.SP, TQM, SP

Sumber: Hasil data olah SPSS

Tabel 4.7 menunjukkan variasi TQM, sistem penghargaan dan moderatorTQM.SP dapat menjelaskan 22,2% variasi kinerja manjerial. Sisanya 77,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain misalnya *profit center* (Mardiyah dan Listianingsih,). *Standard Error of Estimate (SEE)* dalam tabel tersebut adalah sebesar 2,761.

Makin kecil nilai *SEE* akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

b. **Hasil Uji Regresi secara Parsial (Uji t)**

Hasil uji regresi secara parsial (uji t) ditunjukkan dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Statistik t Variabel TQM, SP, dan KM
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	34.259	10.466		3.273	.003
TQM	-.102	.199	-.210	-.510	.615
SP	-.330	.336	-1.164	-.982	.336
ModeratorTQM.SP	.008	.006	1.761	1.290	.209

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Hasil data olah SPSS

Dari tabel 4.8 di atas, menjelaskan bahwa variabel moderatorTQM.SP yang merupakan interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,209. Hal ini berarti lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 yang berarti menolak H₄. Dengan demikian disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating. Hasil penelitian ini konsisten mendukung penelitian Narsa dan Yuniawati (2003), Hasanah (2013), dan Meidiyana dkk (2014) yang menyatakan bahwa interaksi sistem penghargaan dengan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating. Penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003), juga penelitian Mardiyah dan Listianingsih (2005) yang menyatakan bahwa sistem penghargaan mempunyai pengaruh moderasi terhadap hubungan TQM dan kinerja manajerial.

Tidak terjadinya pengaruh moderasi sistem penghargaan terhadap penerapan TQM dan kinerja manajerial disebabkan motivasi bekerja

di organisasi yayasan adalah pelayanan dan pengabdian (sebagaimana dijelaskan oleh salah seorang responden dalam wawancara), dan juga faktor perbedaan obyek organisasi yang berbeda, di mana antara organisasi laba (*business organization*) dengan organisasi nirlaba (*nonprofit organization*) yang banyak memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga kemungkinan dibutuhkan sistem penghargaan yang berbeda.

Penyebab berikutnya adalah pernyataan seorang responden yang menyebutkan karena sistem penghargaan sebagai bagian dari Sistem Akuntansi Manajemen baru saja diberlakukan pascarestrukturisasi manajemen YAIM Wonosobo per 2015. Hal ini terbukti pula dari hasil kuesioner dimana belum semua jajaran manajerial puas dengan semua sistem penghargaan yang diberikan manajemen yang berupa gaji, upah, asuransi, dan tunjangan/fasilitas yang diberikan organisasi.

Hasil diatas sejalandengan teori *stewardship* bahwameskipun kepentingan antara *steward* dan prinsipal tidak sama, *steward* tetap akan menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Hal ini disebabkan karena *steward* berpedoman bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada perilaku

kooperatif, dan perilaku tersebut dianggap perilaku rasional yang dapat diterima (Donaldson dan Davis, 1991).

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh signifikan penerapan manajemen mutu terhadap kinerja manajerial yang berdampak kepada peningkatan misi pelayanan dan kepercayaan (*trust*) masyarakat membaik dan berkembang progresif. Yang dipengaruhi dukungan, kesefahaman (komitmen), dan kerja sama semua pihak intern dan ekstern lembaga YAIIM Wonosobo.
2. Gaya kepemimpinan tidak berhasil memoderasi hubungan antara TQM terhadap kinerja manajerial disebabkan perbedaan obyek organisasi yang berbeda yaitu organisasi nirlaba, dengan gaya kepemimpinan yang majemuk dalam menyelaraskan antara kebutuhan organisasi yang dilandasi hubungan manusiawi. Konsisten mendukung hasil penelitian Dahar (2012).
3. Sistem pengukuran kinerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara TQM terhadap kinerja manajerial disebabkan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan manajemen YAIIM Wonosobo secara resmi per 2015 pasca restrukturisasi sehingga belum terbiasa, membudaya, dan menjadi komitmen organisasi, serta masih adanya kendala internal dan eksternal di organisasi.
4. Sistem penghargaan tidak berhasil memoderasi hubungan antara TQM terhadap kinerja manajerial disebabkan motivasi bekerja di organisasi yayasan adalah motif pelayanan dan pengabdian sebagaimana teori pelayanan dan pengabdian (*stewardship theory*), perbedaan objek penelitian yaitu organisasi nirlaba – yayasan yang mempunyai karakteristik tersendiri di banding organisasi bisnis umumnya, dan faktor penerapan sistem penghargaan baru lima bulanan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu ini hanya dilakukan dengan mengambil sampel jenuh 28 responden pada satu organisasi nirlaba yang bergerak di bidang pendidikan di Wonosobo pada lima lembaga di bawahnya; dan dilakukan penelitian organisasi baru saja melakukan restrukturisasi sehingga mempengaruhi penerapan sistem akuntansi manajemen (sistem pengukuran kinerja dan

sistem penghargaan) dan juga jawaban responden dalam kuesioner penelitian.

5.3 Saran-saran

Atas dasar keterbatasan yang ada, peneliti menyarankan untuk penelitian lanjutan yaitu menambah jumlah sampel penelitian dan memperluas wilayah sampel penelitian, bukan hanya di Wonosobo tetapi juga di kota-kota lainnya, dan tidak hanya satu lembaga nirlaba hingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi; dan meneliti dengan variabel yang sama atau menambah variabel yang lain seperti *locus of control*, komitmen organisasi, budaya kerja dan lain-lain tetapi tidak pada organisasi yang tidak/baru dalam restrukturisasi organisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelina, Rian. Effect of Total Quality Management, Reward Systems and Organizational Commitment to Managerial Performance in Hospital in Pekanbaru. *Jurnal FE Universitas Riau*. 2012.
- Ainuddin, R.A., P.W. Beamish, J.S. Hulland, dan M.J. Rouse. 2007. Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*. 42 (2007) pp. 47-60.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Revisi VI)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anthony, Atkinson, et al. 1995. *Management Accounting*, International Edition, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc.
- Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bekkka, Muh. Jaffar. "Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Kota Palu". *Jurnal Transaksi Edisi 4 Tahun II*. 2007.
- Dahar, Dila Liliyatri. "Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating Dalam Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samsung Elektronik Indonesia". *Jurnal FE UPN Veteran Jatim*. Tahun 2012.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Semarang : Pasca Sarjana – Universitas Diponegoro.
- Donaldson, Lex and Davis, James H. "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns". *Australian Journal of Management*, Vo.

- 16, No.1, June 1991, The University of New South Wales.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Cetakan 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19 Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, L.A. dan Narayanan, V.K. "Management Accounting System: Perceived Environmental, Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation". *Accounting Organizations and Society*, Vol. 9, 1984. Pp. 33-47.
- Gordon, L.A. dan Miller, Danny A. "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems". *Accounting Organizations and Society*. 1976. pp.56-59.
- Hasanah, Hikmah. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating". *Jurnal FE UIN Syarif Hidayatullah Tahun 2013*.
- Ikhsan, Arfan. Muhammad Ishak. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ittner, Christopher D., Larcker, David F. "Total Quality Management and the Choice of Information and Rewards Systems". *Journal of Accounting Research* Vol. 33, Studies on Managerial Accounting (1995), pp. 1-34.
- Jacobsen, R. "The validity of ROI as a measure of business performance" *Am Econ Rev*, Vol 77, 1987, pp.470-8
- JSIT Indonesia. 2014. *Standar Mutu Kekhasan Sekolah Islam Terpadu*. Jakarta: JSIT Indonesia Empowering Islamic School.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II" *American Accounting Association Accounting Horizons* June, 2001.
- 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. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia". *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi III*, Tahun 2000, hal 227 – 246.
- Kuswanto, Hedy. "Dampak perubahan lingkungan bisnis terhadap perusahaan, organisasi, manajemen strategi dan akuntansi manajemen". *Dharma Ekonomi – STIE Dharmaputa* No. 37/Th XX/April 2013.
- Laksana, Arsono dan Muslichah, "Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol 4, No.2, Nopember 2002: 106 – 125.
- Mahoney, T.A. 1963. *Development of managerial performance: A research approach*. South-western Publishing Company.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono. "Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Disentralisasi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen" *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol 4, Januari 2001 : 1 – 30.
- Mardiyah, Ainul Aida dan Listianingsih. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial". *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo, 2005.
- Meidiyana, Andrea V. Rutiyainingsih, Sri, 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". *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 02 No. 01, Februari 2014. Hal.1-8.
- Mintje, Nastiti. Pengaruh TQM, "Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Air Manado". *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3 September 2013, Hal. 52 – 62.
- Mulyadi. 2000. "Menyongsong Pergeseran Peran Profesi Akuntan Manajemen dalam Era Teknologi Informasi" *JEBI* Vol. 15, No. 2, April 2000.
- Mulyadi dan Setyawan, Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M.Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Narsa, I Made. Rani Dwi Yuniawati. "Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Keuangan dan Perbankan* Vol. 5 No. 1, Mei 2003, hal 18-34.
- 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.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. Tahun 2001 Tentang Yayasan.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Simamora, Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Sugiyono, 2011, *Statiska untuk Penelitian*. Bandung :Alfabeta.
- Supratiningrum dan Zulaikha. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi VI*. 2003.
- Tjiptono, Fandi. 2001. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1994. *Akuntansi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wijayanti, Elly. “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Pengukuran Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM” *Jurnal FE UPN Veteran Jatim*. 2009.