

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJ SEBAGAI
VARIABEL MODERATING
(STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KIM).**

HENNY ZURIKA LUBIS

(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian empiris yang dilakukan dengan tujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating. Data dalam penelitian ini diambil dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Medan (KIM). Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan 165 buah kuesioner kepada para responden yang tersebar dalam 55 perusahaan. Dari 102 buah kuesioner yang diterima kembali hanya 97 buah kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut.

Dengan menggunakan analisis regresi sederhana hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial sehingga dapat diterima karena TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan, hipotesis 2 yang diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis 2 ditolak.

Kata kunci: TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Kinerja Manajerial.

PENDAHULUAN

Untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang terbaik di perlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM).

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan konsumen sebagai alat untuk meningkatkan daya saing dan bahkan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. TQM sebagai suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan hidup seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar tahun 1950-an. Selanjutnya Bounds (1994) menyatakan bahwa TQM merupakan sistem yang menyeluruh dan merupakan bagian terpadu dalam strategi tingkat korporat. Diharapkan dengan penerapan TQM perusahaan akan memiliki kekuatan untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam. Hal ini sejalan dengan pernyataan M.N. Nasution (2001: 27) bahwa: “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya”.

Implikasi dari hal di atas ialah bahwa penerapan TQM mengharuskan perusahaan mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, serta dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang, yang saat ini mungkin belum ada sama sekali. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang akan dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pioner dalam pasar tersebut.

Pentingnya penerapan TQM ini sehingga untuk mengetahui tingkat keberhasilan manajemen dalam menerapkan konsep tersebut. Menurut Powel, (Suprانتiningrum, 2003) beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Kumalaningrum (2000) bahwa penerapan manajemen kualitas di Indonesia masih parsial, hal ini dapat dibuktikannya dengan tidak seluruhnya dimensi infrastruktur pendukung penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah ada, penulis mencoba untuk meneliti pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating pada perusahaan manufaktur di KIM. Adapun

bjek yang perusahaan manufaktur adalah: Pertama, perusahaan-perusahaan manufaktur mempunyai persepsi terhadap kualitas lebih tinggi. Kedua, bahwa perusahaan manufaktur lebih menekankan pada keunikan atau kekhususan produk yang dihasilkan (*conformance to specifications*) untuk memenuhi harapan pelanggan. Ketiga, bahwa perusahaan manufaktur dapat dengan mudah mengukur kualitas terutama kualitas produk, karena produk barang mudah didefinisikan dan diukur kualitasnya dengan tingkat ketepatan yang tinggi.

KAJIAN PUSTAKA

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus meningkatkan nilai (*value*) yang dapat diberikan bagi pelanggan, dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut (Bounds, et. al.: 1994). TQM adalah filosofi manajemen yang mempunyai tujuan utama bagi kepuasan pelanggan terhadap barang dan jasa. Tujuan ini hanya dapat dicapai melalui keterlibatan manajemen dalam seluruh tingkatan, perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dari produk jasa dan proses, pendidikan dan latihan bagi karyawan dan partisipasi dari seluruh karyawan dalam pemecahan masalah.

TQM merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki produk, baik dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi perusahaan, yang meliputi semua proses dalam perusahaan pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa yang akan datang. TQM lebih merupakan sikap dan perilaku berdasarkan kepuasan atas pekerjaannya dan kerja tim atau kelompoknya. TQM menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pemimpin perusahaan di mana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level atau departemen dalam organisasi. TQM bukan merupakan program atau sistem, tapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan dan ditingkatkan oleh seluruh anggota perusahaan bila perusahaan tersebut berorientasi pada kualitas dan menjadikannya sebagai *the way of life*.

Dalam pengertian mengenai TQM , penekanan utama adalah pada kualitas yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awalnya dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal inilah yang melatar belakangi konsep *zero defect*. Persaingan yang semakin tajam dan menuntut perusahaan-perusahaan untuk memproduksi barang serta menyalurkan barang yang berkualitas dengan harga yang murah kepada pelanggan. Kualitas tidak dapat dipandang sebagai ukuran yang sempit hanya dari kualitas produk atau jasa saja, tetapi harus meliputi seluruh aspek dalam perusahaan tersebut.

Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan konsep yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Young & Wolf (1998) menunjukkan aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja dipabrik. Tresna (1995) juga menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Selanjutnya menurut Woon, (Ariani, 2002) dalam pendekatan holistik, TQM merupakan kerangka kerja yang mendukung manajemen pelayanan, yang akhir-akhir ini banyak diterapkan pada industri jasa, walaupun dimulai dari industri manufaktur. Kerangka kerja TQM tersebut ditopang oleh tujuh hal yaitu: kepemimpinan dan budaya kualitas, penggunaan informasi dan analisis, perencanaan strategik, pengembangan sumber daya manusia dan manajemen sumber daya manusia, manajemen kualitas proses, kualitas dan hasil operasi, serta fokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Tujuan TQM ialah untuk memberikan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis yang mengakibatkan penurunan biaya produksi. Implikasi dari hal tersebut adalah bahwa

penerapan TQM harus mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pionir dalam pasar tersebut.

Dalam melaksanakan filosofi TQM selain harus memperhatikan masalah perubahan budaya yang akan terjadi dengan penerapan TQM tersebut, dan perusahaan harus juga memperhatikan elemen-elemen penting dalam penerapan atau pelaksanaan TQM. Menurut Oakland, (Ariani, 2002) elemen-elemen penting dalam penerapan TQM adalah :

1. Kepimpinan dan komitmen (*leadership and commitment*)
2. Keterlibatan penuh seluruh karyawan (*full employee involvement*)
3. Perencanaan yang baik (*good planning*)
4. Strategi pelaksanaan (*implementation strategy*)
5. Pengukuran dan evaluasi (*measurement and evaluation*)
6. Pengendalian dan perbaikan (*control and improvement*)
7. Mencapai dan mempertahankan standar kesempurnaan (*achieving and maintaining standard of excellence*).

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam perusahaan.

Menurut Suyadi, (Suprانتiningrum 2003) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dan Carroll, (Nur Indriantoro,1993) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para

individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. TQM juga menekankan pada aspek organisasional dan perilaku sosial pada perbaikan kualitas sebagai tambahan untuk penelitian yang sudah ada pada sistem manajemen kualitas. TQM mengintegrasikan filosofi manajemen yang mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja organisasi Flynn et,al (Hendricks et,al. 1997).

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan dan prestasi manajer perusahaan dalam menjalankan perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan agar dapat tercapai kepuasan pelanggan. Kepentingan kinerja manajerial diperuntukkan bagi perusahaan. Dengan adanya kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan sangat dibutuhkan untuk menilai seberapa jauh perusahaan dapat menerapkan visi, misalnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Salah satu bentuk konsistensinya adalah perlu dilakukannya pengendalian mutu atau bentuk aktivitas mutu produk yang dihasilkan, melalui sistem pengendalian mutu terpadu sehingga dapat tercipta suatu sistem yang dapat mencegah terjadinya kesalahan dan klaim, yang akhirnya dapat menghindari kerugian bagi pihak yang bersangkutan.

Dari penelitian Madu dan Kuei, 1996 (Suprantiningrum, 2003) menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi. Tersziovski dan Samson, 1999 (Suprantiningrum, 2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, hasil penelitiannya menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Dorongan untuk melakukan pengukuran banyak ditentukan oleh faktor kepuasan pelanggan. Adanya pemasok yang semakin kompetitif telah membuat pelanggan mengetahui dan meminta standar produk dan pelayanan yang berbeda dan lebih baik. Kepuasan pelanggan pun semakin lama semakin sulit dipenuhi oleh adanya keinginan dan kebutuhan yang secara naluriah makin meningkat, sehingga

dituntut upaya yang kompleks dari setiap perusahaan agar dapat memberikan yang terbaik kepada para pelanggannya.

Kemajuan pesat yang dialami perusahaan-perusahaan Jepang menyebabkan mereka sukses di pasar global dan menguasai pasar otomotif dan elektronik. Keberhasilan tersebut disebabkan penerapan praktek dan proses bisnis yang unggul dan dipelajari dari beberapa pakar kualitas seperti Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi dan pakar lainnya (Fandy & Anastasia, 2003)

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis, (Mulyadi & Johny, 1998). Sistem pengukuran dimaksud akan secara langsung meningkatkan efisiensi operasi dan strategi perusahaan. Sistem pengukuran ini mengarahkan pada orientasi budaya menuju usaha belajar (*learning*), peningkatan ketrampilan dan efisiensi yang pada gilirannya mengarah pada proses perkembangan yang berkelanjutan. Praktek TQM mendorong aliran informasi yang kontinyu ke karyawan yang melaksanakan tugas yang bersangkutan. Selain itu frekuensi umpan balik kinerja dan tingkat pembelajaran karyawan akan meningkat jika karyawan menerima pengukuran kinerja non keuangan.

Informasi nonfinansial menjadi sesuatu yang penting, untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan. Pendayagunaan pegawai tidak hanya difokuskan kepada pengurangan biaya tenaga kerja, tetapi juga kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Untuk kegiatan ini, pegawai membutuhkan data mengenai kinerja mereka, misalnya; produk rusak, pengerjaan kembali produk cacat, sisa bahan, pengiriman tepat waktu, waktu pelayanan langganan, dan produk yang dikembalikan oleh konsumen. Jika ingin mendorong pegawai, manager, dan eksekutif melakukan pekerjaan yang efektif, maka harus disupply dengan data yang terus menerus, informatif dan akurat. Dengan demikian akan lebih baik bila pengukuran kinerja secara langsung dihubungkan dengan kualitas produk, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses

pemanufakturan tetap dalam pengawasan dan dapat secara terus menerus ditingkatkan hasilnya.

Sampai dengan saat ini, telah banyak peneliti yang melakukan riset mengenai TQM antara lain Wiel, et. al. (Erlina, 2001) dalam penelitian empirisnya mengatakan bahwa : ”fokus utama TQM ada pada pelanggan eksternal. Dijelaskan bahwa banyak perusahaan-perusahaan yang mengalami kesulitan dalam merubah perilaku dan sikap pekerja untuk mendapatkan komitmen pekerja terhadap TQM”.

A General Accounting Office (GAO) team yang dipimpin oleh Mendelowitz, 1991 (Chandra, 1993) melakukan penelitian kinerja pada 20 perusahaan yang mempunyai nilai tertinggi pada tahun 1988 dan 1989 untuk *The Malcolm Baldrige National Quality Award*. GAO team mengumpulkan data dengan kategori yaitu: “1) *employee relation*, 2) *Operating procedures*, 3) *Customer satisfaction*, 4) *Financial performance*. Hasilnya mengindikasikan bahwa perusahaan yang melakukan perbaikan secara keseluruhan dalam kinerja perusahaan direfleksikan oleh hubungan karyawan, tingginya produktivitas, besarnya kepuasan pelanggan, adanya peningkatan *market share* dan perbaikan *profitability*”.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Flynn, et .al. (1995). Penelitian ini menguji pengaruh praktek manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. Mereka membentuk suatu kerangka untuk menganalisis hubungan antara manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan. Penerapan TQM yang diukur adalah proses desain produk, manajemen arus proses dan pengendalian statistik/umpan balik. Dalam penelitian ini juga dianalisis infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan praktek manajemen kualitas. Data diambil dari 75 perusahaan manufaktur yang mempunyai karyawan lebih dari 100 orang. Infrastruktur yang diukur dalam penelitian ini adalah dukungan manajemen puncak, hubungan jangka panjang dengan pelanggan, hubungan jangka panjang dengan pemasok, manajemen tenaga kerja dan sikap kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Penelitian Madu, et. al. (1995) melakukan penelitian terhadap persepsi manajer menengah dan mencatat bahwa manajer pada perusahaan manufaktur mempunyai kecenderungan untuk memperhatikan kekuatan yang dapat dikelompokkan antara kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kinerja organisasi dibandingkan dengan perusahaan jasa. Mereka menciptakan 12 tipologi perusahaan (manufaktur dan jasa) yang didasarkan pada ukuran, umur, dan keberadaan dari departemen kualitas dan membedakan berdasarkan karakteristik kualitas masing-masing perusahaan. Dalam penelitian ini mereka membuat tiga kriteria dalam menilai kinerja yaitu kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Benson, et. al. (1991) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan tipologi perusahaan mempengaruhi hubungan dimensi kualitas dengan kinerja organisasi.

Ahire et. al. (1996) melakukan penelitian mengenai pengembangan dan validasi konstruk-konstruk pelaksanaan TQM. Dalam penelitian ini mereka membentuk instrumen penelitiannya berdasarkan literatur penelitian dan pendapat para praktisi dalam bidang kualitas. Instrumen yang dikembangkan menggabungkan antara pengembangan berdasarkan literatur secara konseptual dan literatur penelitian. Data diperoleh dari 371 perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap kualitas produk perusahaan. Dalam penelitian ini juga terbukti bahwa terdapat interaksi antara strategi satu dengan strategi kualitas lainnya.

Hendriks, et. al. (1997) dalam penelitiannya meneliti pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja finansial kegiatan operasi perusahaan. Data diperoleh dari 400 perusahaan dagang yang telah menerima *quality award* antara tahun 1983-1993. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan yang telah mendapatkan *quality award* ternyata mengalami kenaikan kinerja finansial dalam jangka waktu 10 tahun.

Kumalaningrum (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan manajemen kualitas di Indonesia masih bersifat partial. Hasil ini ditunjukkan dengan

tidak seluruh dimensi infrastruktur pendukung penerapan TQM berpengaruh terhadap praktik penerapan TQM. Selain itu, penerapan praktek TQM dalam arus proses produksi hanya *statistical control/feedback* saja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan di Indonesia mungkin saja hanya mengandalkan teknik pengawasan secara statistik, sedangkan manajemen arus proses produksi dan proses desain produk belum begitu diperhatikan. Keadaan ini menunjukkan penerapan TQM baru terbatas pada bagian tertentu (partial), belum keseluruhan sistem produksi.

METODE PENELITIAN

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen dan variabel dependen. TQM berperan sebagai variabel bebas yang dapat mempengaruhi variabel dependen, yaitu kinerja manajerial dengan asumsi bahwa semakin baik penerapan TQM dalam perusahaan maka akan semakin meningkat kinerja manajerialnya. Penelitian ini juga menggunakan variabel moderating yaitu faktor yang dapat memperkuat dan memperlemah hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Dalam hal ini sistem pengukuran kinerja diletakkan sebagai variabel moderating.

Dalam penelitian ini variabel independen yaitu TQM, diukur dengan menggunakan *rating scale* dengan memasukkan elemen-elemen penting dalam TQM yaitu orientasi proses, elemen manusia, budaya kualitas. Masing-masing item kuesioner ditulis secara khusus untuk perusahaan disebut sebagai 12 prinsip manajemen yang merupakan pengembangan dari ketujuh elemen penting dalam TQM yaitu : kepemimpinan, fokus pada customer, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, fakta dasar dalam pengambilan keputusan, pelatihan dan pengembangan, penghargaan (*reward*) dan pengakuan, fleksibilitas, peralatan dan teknik penggunaannya, perencanaan strategi, tim kerja, keterlibatan pemasok.

Variabel dependen yaitu kinerja manajerial yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang

dikembangkan Mahoney, (Nur Indriantoro 1993). Dalam penelitian ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan kinerja rata-rata rekan responden. Dengan memilih skala satu sampai dengan enam, kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi yaitu: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, negosiasi dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja secara keseluruhan (Supratinigrum, 2003).

Variabel moderating yaitu sistem pengukuran kinerja dimaksudkan sebagai pemberian informasi kepada manajer dalam unit perusahaan yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Variabel ini diukur menggunakan *rating scale*. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan mempergunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dikirimkan kepada manajer masing-masing perusahaan. Kuesioner diantar langsung ke perusahaan, untuk menjaga kepastian sampainya kuesioner ke tangan responden.. Kuisisioner yang dikirim sejumlah 165 eksemplar.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji nonrespon bias, uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada bias atas jawaban yang diberikan responden yang lebih awal dengan responden yang memberi jawaban lebih lambat, kemudian dilanjutkan dengan uji kualitas data berupa uji reliabilitas dan uji validitas. Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, sedangkan uji reliabilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.

Selanjutnya penulis melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Data yang didapat dari penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan *moderating regression analysis* (MRA) dengan bantuan SPSS versi 11,5. MRA merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Variabel perkalian antara X1 dan X2 merupakan variabel moderating, oleh karena menggambarkan pengaruh moderating

variabel X2 terhadap hubungan X1 dan Y, sedangkan variabel X1 dan X2 merupakan pengaruh langsung dari variabel X1 dan X2 terhadap Y.

Model pengujian hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja Manajer
X ₁	= <i>Total Quality Management</i>
X ₂	= Sistem Pengukuran Kinerja
(X ₁ · X ₂)	= Interaksi TQM dan Sistem Pengukuran kinerja
β ₀	= Konstanta/Intersep
β ₁ , β ₂ , β ₃	= Koefisien regresi variabel
e	= error

HASIL PENELITIAN

✚ Pengujian Hipotesis 1

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan besarnya adjusted R² = 0,225 atau 22,5%, hal ini berarti 22,5% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen yaitu TQM. Sedangkan sisanya (100% - 22,5% = 77,5%), angka 77,5% merupakan error yang dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model. Standar Error of Estimate (SEE) sebesar 6,62 makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 28,931 dengan probabilitas 0,000. karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Untuk menginterpretasikan koefisien variabel bebas (independen) dapat menggunakan unstandardized coefficients maupun standardized coefficients. Unstandardized beta coefficients pada lampiran-6 menunjukkan bahwa variabel Independen yang dimasukkan kedalam model regresi variabel TQM signifikan, hal ini dapat dilihat dari probabilitas signifikan untuk TQM sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Manajerial

dipengaruhi oleh penerapan TQM, dengan demikian hipotesis 1 diterima dengan persamaan regresi disajikan dalam tabel -1 berikut ini :

Tabel – 1 ; Hasil Uji Hipotesis 1

$Y = a + bX + e$
$Y = 26,438 + 0,285 X_1 + 0,775$
Std, Error = (1,445) (0,053)
Standard Error of the Estimate (SEE) = 6,62
Signifikansi = (0,000) (0,000)
Adjusted $R^2 = 0,225$
F = 28,931 Sig = 0,000

Konstanta 26,438 menyatakan bahwa jika variabel independen dianggap konstan, maka rata-rata kinerja manajerial sebesar 26,438. Koefisien regresi TQM sebesar 0,285 menyatakan bahwa setiap penambahan 1,000 elemen TQM akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 285.

Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hasil analisis regresi berganda bahwa besarnya adjusted $R^2 = 0,296$ atau 29,6%. Hal ini berarti 29,6% variasi kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen, TQM, SPK dan moderat (TQM*SPK). Sedang sisanya (100% - 29,6% = 70,4%) dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Uji Anova atau F Test menghasilkan nilai F hitung sebesar 14,454 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa TQM, SPK dan moderat secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Uji signifikan parameter individual dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi, variabel TQM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat bahwa variabel TQM memberikan nilai koefisien parameter 0,378 dengan tingkat signifikansi 0,092 yang jauh diatas 0,05. Sedangkan variabel SPK berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat bahwa variabel SPK memberikan nilai koefisien

parameter 0,329 dengan tingkat signifikansi 0,020. Variabel moderat yang merupakan interaksi antara TQM dengan SPK ternyata tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel SPK bukanlah variabel moderating, dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

Tabel – 2: Hasil Uji Hipotesis 2

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1 \cdot X_2) + e$
$Y = 17,614 + 0,378X_1 + 0,329X_2 - 4,33E-03X_1X_2 + 0,704$
Std, Error = (4,881) (0,222) (0,139) (0,006)
Signifikansi = (0,000) (0,092) (0,020) (0,446)
Adjusted R ² = 0,296
F = 14,454 Sig = 0,000

Berdasarkan pengujian ini ternyata SPK tidak mempengaruhi hubungan TQM dengan kinerja manajerial, karena tidak signifikan. Dalam hal ini menolak hipotesis kedua ditolak, artinya SPK 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 mendukung penelitian yang dilakukan oleh Supratiningrum (2003) yang tidak menemukan bukti bahwa perusahaan yang menerapkan TQM dan SPK secara interaktif dapat mencapai kinerja manajerial, karena variabel moderat yang merupakan interaksi antara TQM dengan SPK ternyata tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel SPK bukanlah variabel moderating.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan disimpulkan bahwa penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dimana bila penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial juga akan meningkat, dan sebaliknya. Variabel moderating yang merupakan interaksi antara TQM dengan SPK ternyata tidak signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel SPK bukanlah variabel moderating, Hal ini seiring dengan apa yang dikatakan Budi Ibrahim (2000) bahwa menanamkan budaya TQM dalam suatu organisasi memang tidak mudah karena heterogenitas latar belakang anggota organisasi dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan tradisi nilai yang dibawa serta. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai dari peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam era persaingan lokal, regional dan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Banker, R., G. Potter, and R. Schroeder. 1993. "Exporting Manufacturing Performance Measures to Worker: An empirical study". *Journal of Management Accounting Research*: 33-35.
- Bounds, G. 1994. "*Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm*". New York: McGraw Hill Inc.
- Chenhall R.H. 1997. "Reliance of Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management And Organizational Performance". *Management Accounting Research* 8: 187-206.
- Diamastusi, Erlina. (2001). " Pengaruh Pengembangan Sistem Informasi Terhadap Kinerja Organisasi pada Perusahaan Penerima ISO di Indonesia dengan Dimendi dari TQM". Tesis S2. Surabaya.
- Diana Anastasia, & Fandy Tjiptono, 2003. "*Total Quality Management*" Edisi Revisi. Penerbit : Andi. Yogyakarta.
- Evans, J.R. dan Lindsay, W.M. 1996. *The management and Control of Quality.*" 3th. Edition. Mehneapolis, St. Paul: West Publishing Company.
- Flynn, Barbara B. R.G. Schoeder & Sadao S, 1995. "*The Impact of Quality Management Practice and Competitive Advantage.*" *Decision Science*, Pp. 659 - 692.
- Ghozali, Imam. 2001. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS." Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R. 1997. "*Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical evidence from Firms that have Won Quality Awards.*" *Management Science*. 43,9. Pp. 757 – 777.
- Ibrahim, Budi 2000. *Total Quality management Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global.* Penerbit Djambatan. P.22-23.
- Indriantoro Nur, 1993. *The Effect Of Participation Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction, with Locus of Control and Cultural Dimensions as*

Moderating Variables. Ph. D. Disertation. University of Kentucky, Lexington.

- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo, 2002. “Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen.” Edisi Pertama. Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi. YogyakartaItter.C., and D.F. Larcker. 1995. “Total quality management and the choice of information and reward systems”. *Journal of Accounting Research* (supplement): 1-34.
- Ling Sim, Khim and larry N. Killough. 1998. “The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing practice and management Accounting system”. *Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.
- Kumalaningrum, Maria. P. 2000. “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. Tesis S2. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Locke,E., and G. Latham. 1990. “*Goal Setting Theory and Task performance*”. New York, NY; Prentice Hall.
- Madu C.N, Kuei C.H& Jaco R.A, (1995). “*A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firm in the U.S and Taiwan*”. *Decision science vol. 26 (5). Sepr-Okt. Pp.621-635.*
- Mahesh,Chandra, 1993. “*Total Quality Management in Management Development.*” *Journal of Management Development.* Vol. 12. No. 7.
- Mulyadi & Johny Setyawan, 1998 “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen” Universitas Gadjah Mada. h. 213-214.
- Nasution, M.N. 2001. “Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*).” Penerbit: Erlangga.
- Sanjay, Ahire, L. et.al. 1996. “*Development and validation of TQM Implementation Constructs.*” *Decision Science.* Vol. 27. Pp. 23 -56.
- Sarkar, R.G 1997. “*Modern Manufacturing Practices: Information, incentives and implementations.*” Working paper, Harvard Business Scholl.
- Sugiyono. 2002. “Metode Penelitian Bisnis.” CV Alfabeta. Bandung.
- Soemardi, Tresna P., 1995. “Total Quality Management Sebagai Kunci Keunggulan Bersaing”. *Manajemen Usahawan Indonesia* 11, Th XXIV, Nopember.

- Suprantungrum dan Zulaikha 2003. “ Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran dan Sistem Penghargaan (*reward*) Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)” *Simposium Nasional Akuntansi IV*.
- Tjiptono, Fandy 1999. Aplikasi TQM dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Usahawan* No.11 Th XXVIII, Nopember , pp.8
- Wahyu D, Ariani. 2002. “ Manajemen Kualitas Pendekatan Sisi Kualitatif”. Proyek Peningkatan Penelitian Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional. Yogyakarta.
- Willy, Susilo. 1997. “ Practice Quality Improvement.” *Majalah Konsultan Solusi Bisnis & Manajemen*. Edisi 2.
- Young, S.M., M. Shields, and G. Wolf. 1998. “Manufacturing Control and Performance: An Experiment”. *Accounting, Organization and Society* 13 . P 607-618.