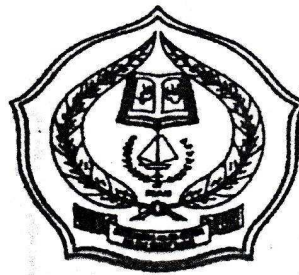


**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL (STUDY EMPIRIS) MANAJER
PERHOTELAN DIPEKANBARU**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Komprehensif
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Pekanbaru**



OLEH:

ANDI CANDRA MALINDO
NIM: 10471026147

**PROGRAM S1
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU**

2010

ABSTRAK

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (STUDY EMPIRIS) MANAJER PERHOTELAN DI PEKANBARU

OLEH: ANDI CANDRA MALINDO

Pengaruh antara interaksi TQM dengan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja telah banyak di uji , namun hasil-hasil penelitian tersebut masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. bukti yang saling bertentangan tersebut merefleksikan adanya pengaruh variabel kontinjen yang mempengaruhi hubungan antar TQM dengan kinerja manajerial. Penelitian ini secara empiris menguji pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial memaikan system system pengukuran kinerja dan system penghargaan(reward)variabel modetering.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat atau persepsi manager tingkat menengah hotel berbintang 3, 4, dan 5 dipekanbaru. Pengambilan data dilakukan dengan cara survei melalui kuesioner yang diantar langsung ke 4 manajer menengah hotel kuesioner yang kembali 35 kemudian dianalisis dengan regresi sederhana dan multiplicative interaction

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Ada pengaruh antara interaksi TQM dengan sistem reward terhadap kinerja manajerial, dan tidak ada pengaruh antara interaksi dengan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

Kata-kata kunci : Total Quality Management , sistem pengukuran kinerja , sistem reward , kinerja manajerial.

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Masalah	1
I.2. Perumusan Masalah	6
I.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	6
I.3.1. Tujuan Penelitian	6
I.3.2. Manfaat Penelitian	6
I.4. Sistematika Penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	
II.1. Landasan Teori	9
II.1.1. Konsep Total Quality Management	9
II.1.2. Konsep TQM pada Industri Hotel	12
II.1.3. Kinerja Manajerial	14
II.1.4. TQM dan Kinerja Manajerial	14
II.1.5. Sistem Pengukuran Kinerja.....	15
II.1.6. Sistem Penghargaan (<i>Riward</i>)	16
II.1.7. Pendekatan Kontinjensi pada Sistem Akutansi Manajemen	17
II.1.8. Pandangan islam dalam TQM dan Kinerja	21
II.2. Penelitian Sebelumnya.....	22
II.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	27
II.4. Variabel Penelitian.....	28
BAB III METODE PENELITIAN	
III.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	29
III.2. Jenis dan Sumber Data	30
III.3. Metode Pengumpulan Data	30
III.4. Defnisi Operasional	31
III.4.1. Total Quality Management	31
III.4.2. Kinerja Manajerial	32
III.4.3. Sistem Pengukuran Kinerja.....	32
III.5. Identifikasi Variabel	32
III.6. Teknik Analisis	33
III.6.1. Uji Non Respon Bias	33
III.6.2. Statistik Deskriptif	34
III.6.3. Uji Kualitas Instrumen.....	34
III.6.4. Uji Hipotesis	35

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

IV.1. Sejarah Singkat Berdirinya Hotel Berbintang di Pekanbaru.....	37
IV.1.1. Hotel Ibis.....	37
IV.1.2. Hotel Grand Zuri.....	37
IV.1.3. Hotel Mayang Garden.....	37
IV.1.4. Hotel Dian Graha	37
IV.1.5. Hotel Pangeran.....	38
IV.1.6. Hotel Grand Elite	38
IV.1.7. Hotel Grand Sejahtera.....	38
IV.1.8. Hotel Mutiara Merdeka.....	38
IV.1.9. Hotel Aryaduta.....	39
IV.1.10. Hotel Labersa	39
IV.2. Struktur Organisasi	39
IV.3. Kegiatan-Kegiatan Usaha	40

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1. Gambaran Umum Responden.....	41
V.2. Uji Non-Response Bias (<i>T-Test</i>).....	42
V.3. Statistik Deskriptif	44
V.4. Uji Kualitas Data	45
V.5. Uji Asumsi Klasik.....	47
V.5.1. Uji Normalitas.....	47
V.5.2. Uji Multikolinearitas.....	48
V.5.3. Uji Autokorelasi.....	49
V.5.4. Uji Heteroskedatisitas	50
V.6. Pengujian Hipotesis	51
V.6.1. Pengujian Hipotesis 1.....	51
V.7. Pembahasan Terhadap Uji Hipotesis.....	52

BAB VI PENUTUP

VI.1. Kesimpulan	53
VI.2. Keterbatasan	53
VI.3. Saran	54

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIOGRAFI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Situasi persaingan ekonomi global saat ini sudah sedemikian tajam dan ketat, negara-negara maju yang mendominasi perekonomian dunia seperti Amerika, negara-negara Eropa, Jepang bahkan negara-negara baru seperti Singapore, Korea, Taiwan sudah tidak sabar lagi mempercepat terwujudnya liberalisasi ekonomi dan pasar bebas. Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam seperti ini, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) semakin banyak digunakan dengan filosofi mencapai keunggulan berbagai aspek operasi usaha untuk mencapai keunggulan atau daya saing usaha secara total. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat perubahannya.

TQM mengarahkan perusahaan pada *continous improvement* yang dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus menerus. Proses yang berorientasi pada konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat diterapkan untuk setiap perusahaan raksasa maupun perusahaan kecil, industri manufaktur atau jasa, dan organisasi publik atau swasta.

Penelitian mengenai penggunaan Teknik *Total Quality Management* (TQM) dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif yang mempengaruhi

kinerja perusahaan menjadi salah satu topik yang menarik, karena TQM merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Selain itu teknik TQM juga telah diakui dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas.

Perusahaan-perusahaan manufaktur yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM atau JIT. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka, namun demikian sedikit sekali bukti empiris yang menguji alasan atau faktor-faktor penyebab ketidak konsistenan hasil penerapan teknik TQM ini. Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1999; Banker et.al. 2001). Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebab ketidak efektifan penerapan TQM, misalnya, Wruck dan Jensen (2000), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi:

sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Walau demikian temuan Ittner dan Larcker (1999) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Peneliti lain yaitu Khim dan Larry (1999); Supratiningrum (2002) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh interaktif (bersama-sama) antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.

Lingkungan ekonomi yang dihadapi banyak perusahaan dewasa ini telah menuntut adanya pengembangan terhadap praktik-praktik akuntansi manajemen yang inovatif dan relevan. akhir-akhir ini tekanan persaingan global telah mengubah lingkungan ekonomi, yang memaksa banyak perusahaan di Amerika Serikat untuk mengubah secara dramatis cara mereka mengoperasikan bisnis. Perubahan ini menyebabkan terciptanya lingkungan baru pada akuntansi manajemen, setidaknya untuk sejumlah besar organisasi, karena lingkungan berubah, maka akuntansi manajemen tradisional tidak digunakan lagi. Bagi beberapa perusahaan, manfaat sistem akuntansi manajemen kontemporer dapat mempresentasikan pembebanan biaya yang lebih rinci dan akurat melebihi biayanya. Faktor-faktor kunci dari perubahan ini adalah sebagai berikut : orientasi kepada pelanggan, perspektif lintas fungsional, persaingan global, manajemen mutu terpadu (TQM), waktu sebagai unsur kompetitif, kemajuan dalam teknologi informasi, kemajuan lingkungan manufaktur, pertumbuhan dan deregulasi dalam industri jasa, manajemen berdasarkan aktivitas, (Mowen & Hansen, 2000).

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Tujuan keseluruhan sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas, kepuasan, relevansi, dan dan penetapan waktu informasi biaya (Steven, 1993 dalam Hansen & Mowen, 2000). Praktek TQM atau JIT yang efektif memerlukan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen, komponen penting sistem akuntansi manajemen dalam perubahan-perubahan ini antara lain adalah pengumpulan informasi baru, diseminasi informasi lintas hirarki organisasional dan perubahan sistem reward, tujuan kinerja, ukuran kerja (Khim dan Larry, 1999) .

Untuk merekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut memerlukan penelitian-penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah interaksi praktik penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Suprantiningrum (2002) yang melakukan replikasi dan ekstensi temuan Ittner dan Larcker (1999), Khim dan Larry (2000). Suprantiningrum (2002) menguji apakah praktik-praktik pemanufakturan TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaksi mempengaruhi kinerja manajerial. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah : Ittner dan Larcker (1999) hanya mengfokuskan pada TQM, tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen, antara lain: sasaran-sasaran kinerja, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan pada tingkat organisasional serta kinerja berdasarkan pada kualitas

dan keuangan. Khim dan Larry (2000) mengfokuskan pada TQM atau JIT, tiga komponen sistem akuntansi manajemen sama dengan Ittner dan Larcker yang diterapkan pada tingkat operasi produksi. Suprانتiningrum (2002) mengfokuskan pada pemanufakturan TQM, komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan meliputi: sistem pengukuran kinerja, dan *reward* kinerja karyawan, dan diterapkan pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Sebagaimana saran Suprانتiningrum (2002) bahwa masih perlu diteliti pengaruh faktor kondisional yang mempengaruhi keefektifan penerapan TQM, yang diterapkan pada manajer perusahaan jasa dimana responden berasal dari fungsional yang relatif homogen, karenanya penelitian ini ingin menguji kembali apakah penerapan TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward* secara interaksi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang diterapkan pada perusahaan jasa perhotelan di Indonesia.

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM diperusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan. Pada persaingan global dimana terjadi perkembangan teknologi modern, deregulasi ekonomi dan pasar bebas sehingga tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha pendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara. Karakteristik unik produk hotel yang berorientasi pada masyarakat, pelayanan menurut selera pelanggan, perlunya hubungan langsung antara manajer dan karyawan dengan pelanggan,

karenanya kepuasan pelanggan merupakan faktor kunci kesuksesan sebuah hotel, sehingga dapat dikatakan semua hotel sangat menekankan pada *high Quality* pelayanan pada pelanggan, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan,. Selain itu penelitian Deborah.B & Priscilla (1998) menyimpulkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut : "Apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial."

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitiann

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian adalah untuk menemukan bukti empiris yang menunjukkan penerapan TQM mempengaruhi kinerja manajerial

1.3.2. Manfaat Penelitian

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan strategi manajemen.
- b. Khususnya untuk memahami pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja karyawan.
- c. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk perusahaan perhotelan yang terkait, dalam menerapkan

TQM yang efektif sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja manajerial.

1.4. Sistematika Penulisan

Rencana penulisan skripsi terdiri dari enam bab, yang masing-masing merupakan pembahasan tersendiri tentang topik yang ada pada bab tersebut yang secara keseluruhan saling berhubungan erat satu sama lainnya, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang ada hubungannya dengan penelitian ini, sehingga penulis dapat mengemukakan suatu hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini memuat tentang desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sample, jenis dan sumber data, variabel dan pengukurannya, model penelitian, hipotesis, uji normalitas data, serta pengujian hipotesa.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERHOTELAN

Dalam bab ini penulis akan memaparkan tentang perhotelan berbintang yang ada di Pekanbaru.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis akan memaparkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dengan menguraikan, menganalisis, dan mengevaluasi hasil penelitian tersebut.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini adalah bab penutup, dan penulis akan membaginya menjadi dua sub bab yaitu : kesimpulan dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep *Total Quality Management*

Banyak artikel telah mencoba membahas mengenai masing-masing pengertian *Total Quality Management* (TQM). Namun masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi TQM. Misalnya, Diepitro (1999), Khim dan Larry (2000) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Menurut Johnson dan Kaplan (2000) aspek TQM meliputi : kesederhanaan desain produk, interaksi dengan pemasok, dan pemeliharaan peralatan produksi secara berkesinambungan. Youg et al (2000) menunjuk aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Dengan menyadari berbagai perbedaan pendapat tentang definisi TQM, dalam penelitian ini definisi TQM yang digunakan diambil dari Deborah. B & Pricilla (1999) yang menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor*

untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Banker dan Schroeder (2001) mengenai adopsi terhadap praktik pemanufakturan baru (TQM, JIT dan *Teamwork*) memberikan gambaran bahwa praktik pemanufakturan TQM lebih menekankan karyawan dalam memecahkan masalah, bekerja secara *teamwork*, dan membangkitkan pendekatan inovatif untuk memperbaiki produksi. Menurut mereka karyawan diminta mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, mengurangi kerusakan dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan efisien. Sebelumnya Voss (1987) dalam Retno (2000) yang melakukan penelitian pada pabrik-pabrik komponen-komponen automobil dan beberapa industri lain, memberikan gambaran mengenai praktik pemanufakturan tradisional cenderung bergantung pada fungsi atau proses mesin, personalia lini terpisah dengan rekan kerja mereka, karyawan menjadi ahli dibidangnya karena proses pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dalam suatu jumlah yang besar dengan bahan yang sama. Produk yang dihasilkan dikeluarkan melalui sistem pengawasan kualitas yang dilakukan oleh departemen pengendalian kualitas pada akhir produksi.

TQM lebih menekankan pada produk dan pelanggan (*customer*) bukan produksi massa, karyawan bertanggung jawab pada peningkatan kemampuan pabrik dalam menyelenggarakan berbagai aktivitas, namun tanggung jawab untuk mendeteksi perubahan-perubahan yang tidak sesuai dengan departemen

pengendalian kualitas merupakan wewenang personalia lini (Khim dan Larry, 2000).

Filosofi TQM membuat masing-masing karyawan bertanggung jawab untuk mengontrol kualitas dan menghentikan produksinya ketika terjadi masalah dalam pabrik, Monden (1999) dalam Khim dan Larry (2000). Karyawan didorong untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses (Siegel et al, 1997), karenanya penting bagi para manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawannya untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan tersebut dapat meningkatkan proses produksi. Praktik manajemen kerja terkini menekankan pada keterlibatan karyawan, para karyawan bekerja sambil belajar Sehingga kemampuan karyawan untuk mengatasi masalah akan meningkat. Laporan informasi produktivitas dan kualitas akan memberikan umpan balik bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pembelajaran produksi (Banker et al, 2001).

Selanjutnya sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan (Alles et al, 2000).

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu focus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus

menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

Sistem TQM ditentukan oleh CEO atau pimpinan puncak yang harus terlibat dan bertanggung jawab atas pelaksanaannya, karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk atau jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk atau jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (*boardroom*) dan bukan tingkat rantai kerja (*floor*) karyawan. Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan TQM secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para CEO beserta seluruh eselon manajemen puncak, kemudian menyusul semua tingkat manajemen madya dan manajemen operasional, (Budi. I, 2000).

2.1.2. Konsep TQM Pada Industri Hotel

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika Top manajemen memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi

yang sering, jujur dan terbuka dengan para karyawan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Charles.G.P, 2001)

Penelitian Deborah.B & Priscilla.B (1999) yang memasukan prinsip-prinsip orientasi proses, elemen manusia dan perspektif budaya kualitas dalam sistem manajemen, menunjukkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikan kualitas daripada kompetitor besar mereka.

Karakteristik unik dari suatu industri jasa atau pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur barang antara lain (Dorothea, 1999) pelayanan merupakan output tidak berbentuk (*intangibile output*); pelayanan merupakan output variable (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam *inventory*, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil “diserahkan’ atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara massal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif.

Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh, ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan atau jasa yang ditawarkan, antara lain (Dorothea, 1999) : mengidentifikasi penentu utama

mutu pelayanan; mengelola harapan pelanggan; mengelola mutu jasa; mengembangkan budaya mutu. Budaya mutu meliputi filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur yang akan meningkatkan mutu, oleh karenanya agar budaya mutu tercipta perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi.

2.1.3. Kinerja Manajerial

Performance (kinerja) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, (Suyadi, 1999). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dkk (1963) dalam 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.

2.1.4. TQM dan Kinerja Manajerial

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat kongkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya (Mulyadi & Johny, 2000).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang meningkat. Dari penelitian Madu dan Kuei (1999) 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.

2.1.5. Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena pengukuran ukuran keuangan mudah dilakukan. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel, dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melakukan tindakan sebagaimana yang diharapkan, disitu aliran informasi dikontrol dengan ketat (misal dengan laporan bulanan manajer). Dengan cara ini sistem pengukuran kinerja mencoba mengendalikan perilaku personel melalui ukuran kinerja, pekerja tidak memiliki kebebasan dalam memilih apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

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, 2000). Dalam era teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya, tetapi teknologi

informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Praktek TQM atau JIT mendorong aliran kontinyu informasi ke karyawan yang melaksanakan tugas yang bersangkutan, sebagai contoh Penelitian yang dilakukan oleh Banker et al (2001) memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait benar dengan implementasi Just-in-time, kerja sama tim, dan praktek TQM. (Daniel & Reitsperger ,1991) memberi bukti empiris yang mengindikasikan bahwa perusahaan mobil dan elektronik Jepang menggunakan strategi peningkatan kontinyu juga memberikan umpan balik yang lebih sering untuk memajukan kinerja. Dari proses pembelajaran, pelaporan ukuran kinerja manufakturing yang lebih sering kepada karyawan akan membantu mereka mengembangkan strategi tugas efektif yang lebih cepat sehingga meningkatkan kinerja (Locke and Latham 2000).

Charles G.P (2001) menyatakan dalam penelitian mengenai sistem peninjauan kinerja dihotel bahwa ketika pelatihan kualitas memberi para karyawan dengan alat-alat yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan memecahkan problem-problem kualitas, para karyawan juga harus diberikan kesempatan menggunakan ketrampilan baru itu dan dihargai dan diberi balasan ketika mereka mengerjakannya.

2.1.6. Sistem Penghargaan (*Reward*)

Reward dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan

dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat : memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi & Johny, 2000).

Reward adalah semua bentuk *return* baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan libur atau cuti tetap dibayar dan sebagainya, maupun bentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Walker, J.W (1999).

2.1.7. Pendekatan Kontinjensi pada Sistem Akuntansi Manajemen

Tujuan dari akuntansi manajemen adalah memberikan informasi untuk perencanaan, pengevaluasian dan pengendalian dalam suatu organisasi. Akuntansi manajemen menggunakan informasi tersebut untuk menilai apakah kinerja dari suatu departemen dan kinerja manajer adalah paling baik, buruk atau berada diantaranya (Schiff dan Hoffman, 1999).

Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme kontrol organisasi dan alat yang efektif dalam menyediakan sumber informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi ketidak

pastian dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses (Gordon et.al.2002). Sebagaimana diuraikan dimuka bahwa beberapa penelitian yang menguji hubungan antara desain sistem akuntansi manajemen tertentu terhadap kinerja pada perusahaan yang menerapkan teknik TQM, hasilnya tidak konsisten. Untuk merekonsiliasi temuan tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali hasil-hasil yang tidak konsisten tersebut. Dalam literatur penelitian, desain sistem akuntansi manajemen biasanya digunakan sebagai faktor kontijensi yang merupakan variabel moderating terhadap kinerja. Pendekatan kontijensi pada akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dilaksanakan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi. Misalnya Milgrom dan Roberts (2001) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan teknik manufaktur baru (TQM) membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen. Banker et al (2001) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan *reward system*. Wruck dan Jensen (2000) menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi : sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* serta hukuman atau *punishment*.

Menurut Ittner dan Larcker (1999) penggunaan sistem akuntansi manajemen yang mencakup ukuran kinerja non-keuangan dan pemberian insentif yang berdasarkan ukuran kinerja ini, bisa dihubungkan dengan kinerja yang lebih tinggi pada perusahaan dengan taktik TQM yang kurang ekstensif. Penelitian mereka tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Sedangkan Khim dan Larry (2000).

Retno (2000) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh interaktif antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Dengan demikian efektifitas praktek TQM membutuhkan perubahan-perubahan dalam sistem akuntansi manajemen.

Tidak seperti lingkungan pemanufakturan tradisional dimana aliran informasi dikontrol ketat (misal, laporan bulanan manajer khusus), praktek TQM atau JIT, mendorong aliran kontinyu informasi ke karyawan yang melaksanakan tugas tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Banker et al (2000) memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait benar dengan dengan implementasi Just-in-time, kerja sama tim, dan praktik TQM.

Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus, dibandingkan dengan organisasi pesaing yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik TQM (Wilson 1999).

Selanjutnya dukungan studi mengenai keberadaan komplemen-komplemen tersebut antara lain dari Sarkar (2000) menemukan bahwa proses peningkatan kualitas akan meningkat bila pembagian informasi dinyatakan dalam bagian pekerjaan. Chenhall (1999) memberikan bukti yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja memberikan umpan balik dalam bentuk pengendalian strategis, yang mendorong manajer untuk mengevaluasi dan menguji kembali bagaimana komplemen-komplemen dalam program TQM meningkatkan profitabilitas yang memadai. Daniel dan Reitsperger (2000) memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa perusahaan mobil dan elektronik Jepang yang menggunakan strategi peningkatan terus menerus juga memberikan umpan balik kinerja yang lebih sering untuk meningkatkan kinerjanya. Dari perspektif pembelajaran, frekuensi pelaporan pengukuran kinerja membantu para karyawan mengembangkan efektifitas pekerjaan strategis dengan lebih cepat dan dapat meningkatkan kinerjanya (Locke dan Lathan 2000). Selain itu frekuensi umpan balik kinerja dan tingkat pembelajaran karyawan akan meningkat jika karyawan menerima pengukuran kinerja non keuangan. Karena pada sistem akuntansi keuangan konvensional (seperti laporan biaya sisa barang atau *scrap* setiap bulan) sering gagal memberikan informasi yang dibutuhkan berdasarkan penerapan TQM (informasi langsung dari prosentase kerusakan barang).

Sebagaimana tinjauan literatur para praktisi menyatakan bahwa akuntan manajemen menjadi semakin tertarik untuk memperluas penerapan sistem pengukuran kinerja pemanufakturan baru (Retno, 2000).

Hasil penelitian Khim dan Larry (2000) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *reward performance contingent insentive plans*.. Young et.al (2000) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward*

terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Berbeda dengan Deming (1999), gaji tetap ditambah dengan *reward* non keuangan merupakan cara yang terbaik untuk memotivasi karyawan dengan penerapan teknik TQM. Mac Duffie (2000) menyatakan bahwa bermacam-macam ketrampilan pemahaman konseptual yang dikembangkan karyawan pada produksi yang fleksibel akan sedikit digunakan kecuali bila karyawan termotivasi untuk memberikan mental sebaik upaya fisik. Dengan demikian karyawan akan diberikan kebebasan menentukan upaya-upaya untuk menyelesaikan masalah, hanya jika mereka yakin kepentingan individual mereka berhubungan dengan perusahaan dan bahwa perusahaan akan memberi timbal balik untuk kebaikan mereka. Menurut Young et.al (2000), kinerja dengan pemberian insentif cenderung akan lebih tinggi dibandingkan dengan program pembayaran tetap. Temuan ini memberikan dukungan pada aspek pemotivasian dan pembayaran insentif.

2.1.8. Pandangan Islam dalam TQM dan Kinerja

Seberapa cermat anda merasakan perasaan terdalam pada diri anda? Seringkah anda tidak mempedulikannya? Menurut hadits yang diriwayatkan oleh HR Muslim, Nabi Muhammad menyatakan “ Dosa membuat hati menjadi gelisah”. Sederhananya TQM adalah kemampuan untuk memaksimalkan kemampuan untuk mencapai suatu tujuan. Kunci untuk memaksimalkan kemampuan tersebut adalah pada kejujuran suara hati anda. Suara hati itulah yang

harusnya dijadikan pusat prinsip yang mampu memberi rasa aman, pedoman, kekuatan serta kebijaksanaan.

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al'Alaq ayat 1-5 dan Ar-Rum Ayat 30.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

Artinya : Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah. Yang mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (QS Al'Alaq : 1-5)

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : Maka hadapkanlah wajahmu dengan mantap kepada agama, menurut fitrah Allah yang telah menciptakan fitrah itu kepada manusia. Tiada dapat diubah (hukum-hukum) ciptaan Allah. Itulah agama yang benar, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahuinya (QS Ar Ruum :30)

2.2. Penelitian Sebelumnya

Banker et al, (1993), melakukan pengujian secara empiris mengenai pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur, memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufakturing pada karyawan

terkait benar dengan implementasi just-in-time, kerja sama tim dan penerapan TQM.

Penelitian Madu dan Kuei (1996) 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.

Ittner dan Larcker (1995), menguji apakah praktik-praktik pemanufakturan TQM dan sistem akuntansi manajemen secara interaktif mempengaruhi kinerja. Mereka memfokuskan pada TQM, tiga komponen utama sistem akuntansi manajemen, antara lain: sasaran-sasaran kinerja, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan pada tingkat organisasional serta kinerja berdasarkan pada kualitas dan keuangan. Sampel semua level hirarki organisasional perusahaan manufaktur.

Penelitian Charles G. P (1996) mengenai praktik-praktik sumber daya manusia pada hotel yang menerapkan TQM menyimpulkan ada 10 strategi SDM sebagai dukungan TQM, strategi-strategi ini memberikan kesempatan pada profesional SDM untuk mengevaluasi kontribusi bagian mereka sendiri. Mereka melakukan interview pada 9 hotel mengenai praktek-praktek SDM pada hotel-hotel yang menerapkan TQM.

Penelitian Deborah. B & Priscilla. B (1998) mengenai TQM di hotel-hotel Amerika menyimpulkan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong

menaikan kualitas daripada kompetitor besar mereka. Mereka melakukan penelitian pada 116 hotel Amerika.

Khim dan Larry (1998) melakukan penelitian mengenai efek saling melengkapi antara sistem praktek manufakturing TQM dan sistem akuntansi manajemen, mengfokuskan pada TQM atau JIT, tiga komponen sistem akuntansi manajemen sama dengan Ittner dan Larcker, tetapi yang terkait dengan karyawan *shopfloor*, kinerja yang diamati adalah kinerja pelanggan dan kinerja kualitas.

Samson dan Tersziefki (1995) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, kinerja dalam penelitian mereka dilihat dari kepuasan pelanggan, moral pekerja, produktivitas, kualitas output dan *deliverinya*. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Penelitian Retno (1997) mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM, memfokuskan pada pemanufakturan TQM, komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan meliputi: sistem pengukuran kinerja, dan *reward* kinerja karyawan, serta kinerja manajerial yang diterapkan pada perusahaan manufaktur di Pekanbaru. Berikut ini rangkuman hasil penelitian-penelitian terdahulu.

TABEL 1

RANGKUMAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti & tahun	Variabel	Alat analisis & sampel	Hasil Penelitian
1	Banker et.al (1993)	Ukuran kinerja, <i>reward system just-in-time, teamwork</i> dan TQM.	Analisis regresi berganda Sampel perusahaan manufaktur	Memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufakturing pada karyawan terkait benar dengan implementasi <i>just-in-time, teamwork</i> dan penerapan TQM.
2	Wruck & Jensen 1994)	TQM, alokasi hak memutuskan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi	Analisis regresi berganda Sampel semua level hirarki organisasional perusahaan manufaktur	Implementasi efektif TQM menghendaki perubahan besar dalam infrastruktur organisasional tertentu, seperti pengalokasian hak-hak memutuskan, sistem <i>reward</i> dan sanksi.
3	Ittner & Larcker (1995)	TQM, informasi baru, informasi lintas hirarki organisasional dan <i>reward system</i> , kinerja finansial dan kinerja kualitas	Analisis regresi berganda Sampel semua level hirarki organisasional perusahaan manufaktur	Tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekan TQM dan sistem akuntansi manajemen yang meliputi sasaran kinerja, sistem ukuran kinerja & <i>reward system</i> , secara interaktif dapat mencapai kinerja finansial dan kualitas yang baik (tinggi).
4	Madu dan Kuei (1996)	Kualitas, kinerja organisasional	Analisis korelasi dan regresi Perusahaan	Menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-

			manufaktur	indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi.
5	Charles G. Partlow (1996)	Strategi SDM, TQM	<i>Interview</i> , analisis diskriptif Sampel 9 hotel	Menunjukkan 10 strategi SDM sebagai dukungan TQM, strategi-strategi ini memberikan kesempatan pada profesional SDM untuk mengevaluasi kontribusi bagian mereka sendiri.
6	Deborah. B & Priscilla. B (1998)	TQM	Chi Square pearson Sampel : 116 hotel di Amerika	Hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikkan kualitas daripada kompetitor besar mereka.
7	Khim dan Larry (1998)	TQM, JIT, tujuan kinerja, sistem pengukuran kinerja, <i>reward system</i> , kinerja pelanggan dan kinerja kualitas	Analisis regresi berganda Sampel adalah karyawan <i>shopfloor</i> 83 industri elektronik	Ada pengaruh interaktif antara pemanfakturan TQM dan JIT dan sasaran kinerja dan sistem penghargaan kinerja terhadap kinerja. Tetapi tidak ada pengaruh interaktif antara pemanfakturan TQM dan JIT dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja. Kinerja disini adalah kinerja pelanggan dan kinerja kualitas.
8	Tersziovski dan Samson (1995)	TQM, kinerja Variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kepuasan pelanggan, moral pekerja,	Analisis faktor, regresi berganda Perusahaan manufaktur	Meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, menyimpulkan

		produktivitas, kualitas output dan <i>deliverinya</i> . Mereka		faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.
9	Retno Kurnianingsih (1997)	sistem ukuran kinerja & <i>reward system</i> kinerja manajerial.	Analisis regresi berganda Sampel : 47 manajerial perusahaan manufaktur	Ada pengaruh interaktif antara pemanufakturan TQM dan desain sistem manajemen (sistem ukuran kinerja & reward system) terhadap kinerja manajerial.

Sumber : Review hasil-hasil penelitian 2008

Berdasarkan penelitian terdahulu dengan hasil tidak konsisten tersebut, maka diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah interaksi penerapan TQM dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini bermaksud untuk menguji ulang apakah interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja manajerial Hotel di Indonesia.

2.3. KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

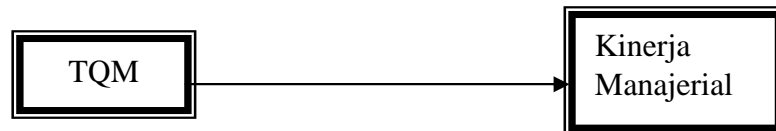
Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang meningkat. Dari penelitian Madu dan Kuei (1996) menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional.

Tersziovski dan Samson (1999) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test

hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penelitian Madu dan Kuei (1996), dan Samson dan Tersziefki (1999) yang telah dikemukakan diatas, penelitian ini dimaksudkan menguji kembali pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial yang dijelaskan dengan gambar 2.1 berikut :

GAMBAR 2.1

TERHADAP KINERJA MANAJERIAL



H1 : Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

2.4. Variabel Penelitian

Adapun yang dijadikan sebagai variabel pada penelitian ini adalah:

Total Quality Management

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam Penelitian ini, seperti penelitian lainnya yang menguji efektivitas penerapan TQM dalam peningkatan kinerja manajerial (Retno, 2000), menggunakan manajer secara individual sebagai unit analisis. Responden yang digunakan adalah manajer tingkat menengah hotel di Indonesia, dengan pertimbangan bahwa manajer tingkat menengah (1) merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak, (2) biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak.

Sampel pada penelitian ini adalah para Direktur dan Manajer yang bekerja di industri hotel berbintang 3, 4 dan 5, yang berada di Pekanbaru. Penentuan sampel dengan menggunakan direktori hotel yang terdaftar di Biro Pusat Statistik (BPS) Pekanbaru tahun 2008. Hotel yang berbintang 3, 4, dan 5 yang terdaftar di BPS berjumlah 10 hotel.

Teknik untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan sampel yang berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang berdasarkan tujuan penelitian, Sarkar (2000). Kriteria yang digunakan untuk penentuan sampel dalam penelitian ini adalah :

1. Direktur atau Direktur Utama yang ada pada masing-masing Hotel

2. Manajer Keuangan yang ada pada masing-masing Hotel.
3. Manajer Pemasaran yang ada pada masing-masing Hotel.
4. Manajer Akuntansi yang ada pada masing-masing Hotel.

Oleh karena Hotel yang berbintang 3, 4, dan 5 yang terdaftar di BPS berjumlah 10 hotel dan kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah empat buah, maka jumlah sampel yang akan dikirimkan kuesioner berjumlah 40 eksemplar.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Karena yang diteliti adalah persepsi manajer maka data utama yang diperlukan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah data primer. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para responden para manajer hotel berbintang 3, 4, dan 5 di Pekanbaru. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah penelitian terdahulu, majalah dan literatur yang berhubungan dengan tema penelitian ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos kepada manajer yang memimpin departemen fungsional hotel berbintang 3,4 dan 5 di Indonesia. Pengambilan data dilakukan dengan cara survei melalui kuesioner yang dikirim dengan cara diantar langsung dan juga melalui pos (*mail survey*). Dalam usaha meningkatkan *response rate* pengumpulan data, digunakan metode survey langsung dan konfirmasi via telepon atau fax.

3.4. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja manajerial dengan variabel independen TQM, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan (*reward*).

3.4.1. Total Quality Management (TQM)

Definisi TQM yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan.

Variabel TQM dalam penelitian ini diukur dengan memasukan elemen-elemen utama manajemen kualitas yaitu orientasi proses, elemen manusia, budaya kualitas, masing-masing item kuesioner ditulis secara khusus untuk industri hotel (disebut sebagai 12 prinsip manajemen 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. kuesioner menggunakan skala 7 poin yang merupakan pengembangan instrumen TQM yang digunakan oleh Deborah.B & Pricilla.B (1999), responden diminta menunjukan apakah mereka setuju dengan pernyataan bahwa tiap-tiap prinsip kualitas dimasukan dalam sistem manajemen mereka, dari sangat tidak setuju (poin 1) berarti TQM rendah sampai dengan sangat setuju (poin 7) berarti TQM tinggi.

3.4.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial. variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan Mahoney (1963) dalam Nur Indriantoro (2000). Dalam penelitian ini setiap responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden, dengan memilih skala satu sampai dengan tujuh. kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, negosiasi dan representasi serta satu dimensi pengukuran kinerja secara keseluruhan. skala kinerja terdiri dari poin (1) untuk kinerja dibawah rata-rata (rendah) dan poin (7) untuk kinerja diatas rata-rata (tinggi).

3.4.3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja yang dimaksudkan disini adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. variabel ini diukur dengan instrumen yang digunakan oleh Daniel & Reitsperger (1999) dan Retno (2000) dan dikembangkan oleh peneliti menggunakan skala rendah (1) untuk menunjukkan kinerja yang rendah dan skala tinggi (7) untuk menunjukkan pengukuran kinerja tinggi.

3.5. Identifikasi Variabel

Selanjutnya secara sistimatis akan ditampilkan identifikasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

TABEL 3.1

IDENTIFIKASI VARIABEL

Hipotesis	Nama variabel	Pengukuran
H1 : TQM → kinerja manajerial	TQM, Deborah.B & Priscilla. B (1998), merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan. Kinerja Manajerial, Nur Indriantoro (1993) adalah kinerja individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial	7 poin skala pada 12 butir pernyataan 7 poin skala pada 8 butir pernyataan untuk mengukur kinerja

Sumber : Penelitian sebelumnya

3.6. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan peneliti adalah *metode kuantitatif*. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor ini diolah dengan metode statistik. Penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan proses analisis data. Dari berbagai macam alat analisis peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pengujian hipotesis.

3.6.1. Uji Non Respon Bias

Uji non respon bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik mereka yang berpartisipasi dengan karakteristik mereka yang tidak berpartisipasi. Data yang diterima melewati tanggal batas pengumpulan data dianggap mewakili responden yang tidak menjawab kuesioner. Jika hasil uji t tidak signifikan,

menunjukkan bahwa responden yang tidak mengirim balasan (nonrespon) bukan merupakan problem yang perlu dipermasalahkan.

3.6.2 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan deskripsi mengenai demografi responden (umur, jenis kelamin, pendidikan) dan deskripsi variabel-variabel penelitian (*Total Quality management*, system pengukuran kinerja, sistem *reward*, kinerja manajerial), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran, dan standar deviasi.

3.6.3. Uji Kualitas Instrumen

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan instrumen. Validitas juga berkenaan dengan seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair *et. al.*, 1999). Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan korelasi Pearson antara masing-masing butir pertanyaan dengan *total score* (Imam Ghozali, 2001), dari lampiran B dapat dilihat bahwa semua instrumen valid. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel-variabel. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya pula, dari lampiran B dapat dilihat bahwa semua instrumen reliabel, karena memiliki *cronbach alpha* $\geq 0,6$. Kedua hasil ini menunjukkan bahwa intrumen layak digunakan karena valid dan reliabel.

3.6.4. Uji Hipotesis

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu perlu dilakukan uji normalitas data. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Imam. G, 2000). Model regresi yang baik juga harus bebas dari asumsi klasik (*multicollinearity*, *autocorrelation*, dan *heteroskedasticity*).

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi sederhana (*linear regression*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS for windows versi 16. Metode yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediktif tunggal, sesuai dengan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, diadopsi dari model yang dikembangkan dalam penelitian Frucot dan Shearon (1991), Bambang S (1998), Nur Indriantoro (2000) dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

ϵ = Error

X_1 = TQM

X_2 = Sistem Pengukuran Kinerja

Kinerja manajerial merupakan variabel dependen diprediksi dipengaruhi oleh variabel-variabel independen, yaitu : TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja, dan sistem *reward* dan interaksi antara TQM dengan sistem *reward*.

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika β_1 positif ($\beta_1 > 0$) dan probabilitasnya signifikan ($p < 0,05$) artinya ada pengaruh langsung antara TQM terhadap kinerja manajerial.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERHOTELAN

4.1. Sejarah Singkat Berdirinya Hotel Berbintang dipekanbaru

4.1.1. Hotel Ibis

Hotel Ibis Pekanbaru Merupakan Hotel Berbintaang tiga , Terletak dipusat bisnis kota Pekanbaru , dari hotel ini mudah anda berpergian ketempat wisata seperti museum dan danau buatan . Hotel ibis pekanbaru Letak nya sangat dekat dengan Mall Ska yaitu di Jalan Soekarno Hatta hotel ini berdiri Pada tahun 2004.

4.1.2. Hotel Grand Zuri

Hotel grand zuri merupakan hotel bintang tiga, terletak di pusat bisnis kota pekanbaru yang berada di jalan .tengku umar no .7 pekanbaru . dari hotel ini dekat dengan pusat keramaian seperti ramayana dan mall pekanbaru. hotel ini berdiri pada tahun 2003.

4.1.3. Hotel Mayang Garden

Hotel mayang garden merupakan hotel bintang tiga, terletak di pusat kota dekat dengan gedung dprd pekanbaru dan kesenian pekanbaru, berada dijalan sudirman no.11 pekanbaru, hotel ini berdiri pada tahun 1997.

4.1.4. Hotel Dian Graha

Hotel dian graha merupakan hotel bintang tiga yang dipusat kota dijalan gatot sobroto no.7 pekanbaru. Hotel ini berdiri pada tahun 1994.

4.1.5. Hotel Pangeran

Hotel Pangeran merupakan hotel bintang empat yang paling strategis di Pekanbaru, karena letaknya lebih dekat dengan bandara sultan Syarif Kasim II dibandingkan dengan hotel berbintang 4 lainnya yang ada di Pekanbaru. Hotel ini berada di jalan protokol, yakni di jalan Jendral Sudirman No.371- 374 Pekanbaru. Hotel, berdirinya pada tahun 2000.

4.1.6 Hotel Grand Elite

Hotel grand elite merupakan hotel bintang empat yang paling strategis di Pekanbaru, karena letak dekat dengan Sungai Siak dan Mesjid Raya Pekanbaru yang bersejarah di kota Pekanbaru. Hotel ini berada di jalan Riau dekat bisnis center Pekanbaru, berdiri pada tahun 2005.

4.1.7. Hotel Grand Jatra

Hotel grand jatra merupakan hotel bintang empat terletak di pusat kota Pekanbaru di samping mall Pekanbaru, hotel ini terletak di jalan Tengku Zainal Abidin No.1 Pekanbaru, hotel ini berdiri pada tahun 2003.

4.1.8. Hotel Mutiara Merdeka

Hotel mutiara merdeka merupakan hotel bintang empat terletak di dekat Sungai Siak yang berada di jalan Yos Sudarso No. 12 A Pekanbaru, hotel berdiri pada tahun 1989.

4.1.9 Hotel Aryaduta

Hotel Aryaduta merupakan hotel bintang empat terletak di tengah kota Pekanbaru dekat dengan kantor Gubernur, kantor Walikota, kantor Kapolda,

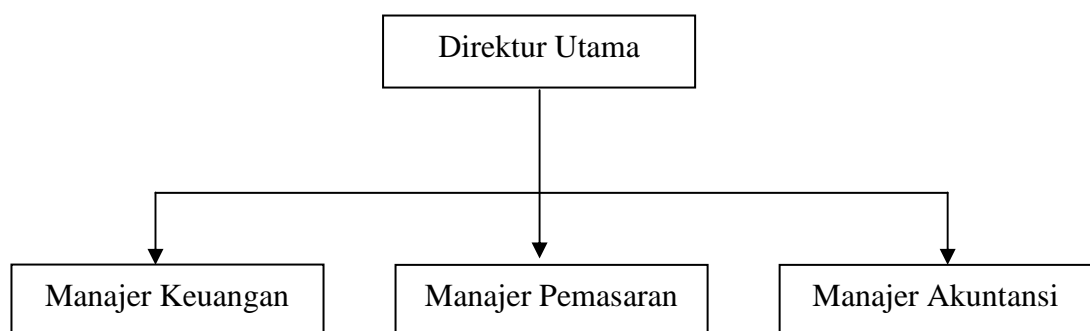
hotel berada di jalan di Ponogoro no.1 Pekanbaru, dan berdirinya pada tahun 1998.

4.1.10 Hotel Labersa

Hotel Labersa merupakan hotel berbintang lima yang satu-satunya ada di Pekanbaru yang terletak di jalan Labersa Parit di belakang Purna MTQ dan selain itu juga mudah di akses yang terletak di tengah pusat kota Pekanbaru yang mudah di akses dan tidak jauh dari keramaian kota, misalnya dekat dengan Bandara Sultan Syarif Kasim dekat dari jalan protokol Sudirman di hotel ini memiliki ballroom yang di desain khusus dengan standar Internasional dan merupakan terluas di Sumatera dengan luas sekitar 3000 m² yang dapat menampung tamu, dan round table mencapai 2000 tamu. Hotel Labersa didirikan pada tahun 2009.

4.2. Struktur Organisasi

Gambar : 4.1 : Struktur Organisasi Hotel Berbintang Pekanbaru.



Sumber ; Hotel Berbintang Pekanbaru

Sebagaimana kita ketahui hotel berbintang yang dibahas dalam struktur organisasi di atas maka struktur di atas membahas pemimpin yang

tertinggi seperti direktur utama , manajer keuangan , manajer pemasaran ,manajer akuntansi yang berperan penting maju dan mundur nya perhotelan.

4.3. Kegiatan-Kegiatan Usaha

Kegiatan- kegiatan ekonomi yang ada dalam hotel berbintang yang ada dipekanbaru ini adalah sepertipasilitas yang di berikan di antara kamar hotel yang bagus atau (vif), pelayanan hotel, kolam renang , bar , spa, Fitnes , Restaurant yang bagus yang bias masak berbagi makanan antar Negara lain seperti eropa ,cina , suatu Faktor penunjang terjadi nya kegiatan ekonomi di hotel yang berada di pekanaru .

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan pada bab ini adalah hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur variabel pokok dalam penelitian ini, yaitu *Total Quality Management* dan kinerja manajerial. Setelah gambaran umum responden, dilanjutkan analisis data dengan uji *non-response* bias, uji kualitas data, statistik deskriptif mengenai variabel penelitian, uji hipotesis, serta pembahasan terhadap hasil uji hipotesis.

5.1. Gambaran Umum Responden

Sampel pada penelitian ini adalah para Direktur dan Manajer yang bekerja di industri hotel berbintang 3, 4 dan 5, yang berada di Pekanbaru. Penentuan sampel dengan menggunakan direktori hotel yang terdaftar di Biro Pusat Statistik (BPS) Pekanbaru tahun 2008. Hotel yang berbintang 3, 4, dan 5 yang terdaftar di BPS berjumlah 10 hotel.

Teknik untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pemilihan sampel yang berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu yang berdasarkan tujuan penelitian, Sarkar (2000). Kriteria yang digunakan untuk penentuan sampel dalam penelitian ini adalah :

1. Direktur atau Direktur Utama yang ada pada masing-masing Hotel
2. Manajer Keuangan yang ada pada masing-masing Hotel.
3. Manajer Pemasaran yang ada pada masing-masing Hotel.

4. Manajer Akuntansi yang ada pada masing-masing Hotel.

Oleh karena Hotel yang berbintang 3, 4, dan 5 yang terdaftar di BPS berjumlah 10 hotel dan kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah empat buah, maka jumlah sampel yang akan dikirimkan kuesioner berjumlah 40 eksemplar.

Kuesioner yang kembali 35 buah, 4 kuesioner tidak kembali, ada 1 data yang setelah diuji dengan heteroskedastisitas ternyata outlier dan kemudian tidak dipakai, sehingga data yang dapat diolah sebanyak 35.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 3.

TABEL 3
RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN KUISISIONER

Pengiriman		40
Kuisisioner yang kembali		35
Tingkat pengembalian (response rate)	$(35) / 40 * 100\% =$	87,5 %
Kuisisioner yang tidak kembali		4
Data outlier		1
Kuisisioner/data yang dapat diolah		35

Sumber : Data primer diolah 2010

5.2. Uji *Non-Response Bias* (*T-Test*)

Pengujian *non-response* bias dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah karakteristik responden yang mengembalikan jawaban kuesioner dengan responden yang tidak mengembalikan kuisisioner (*non-response*) berbeda. Apabila hal tersebut terjadi, maka akan berpengaruh pada hasil analisa data yaitu hasil analisis data.

dengan *non-response* kemungkinan berbeda dengan hasil analisis data tanpa *non-response*. Ini akan menjadi masalah serius jika tingkat pengembalian (*response rate*) sangat rendah. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas individu yang tidak mengirimkan jawaban, maka dalam pengujian ini responden yang mengembalikan jawabannya melewati waktu yang telah ditentukan dianggap mewakili jawaban dari responden yang *non-response*.

Metode pengujian *non-response bias* dilakukan dengan mengelompokkan jawaban yang diterima peneliti setelah melalui pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban. Kuesioner dikirimkan tanggal 20 Desember 2009, dan diharapkan diterima tanggal sampai dengan tanggal 10 Januari 2010.

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji *T-test*, karena data berdistribusi normal dan jumlah sampel sedikit (Imam G, 2001). Dasar pengambilan keputusan dengan melihat tingkat signifikansi $p > 0,05$. Apabila hasil pengujian dalam penelitian menunjukkan tingkat signifikansi *probabilitas* di atas 0,05, artinya bahwa jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden tersebut tidak ada perbedaan jawaban, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan kesimpulan penelitian. Hasil uji *non-response bias* ditunjukkan dalam Tabel 4.

TABEL 4
PENGUJIAN NON-RESPONSE BIAS

Variabel	Sebelum N=49		Setelah N=30		<i>t-value</i>	<i>p</i>
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD		
TQM	95,63	9,97	97,13	11,82	0,605	0,547
KM	64,35	6,82	63,07	6,94	-0,804	0,424

Sumber : Data Primer diolah 2010

5.3. Statistik Diskriptif

Statistik diskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variable - variabel penelitian (*Total Quality Management* dan kinerja manajerial) yang menunjukkan kisaran angka teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata standar deviasi, disajikan dalam tabel 5.

TABEL 5

STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Kisaran teoritis	Kisaran sesungguhnya	Rata-rata	Nilai tengah	Standar deviasi
Total Quality Management	12 - 120	68 - 115	96,26	91,5	10,66
Kinerja manajerial	8 - 80	52 - 76	63,86	64	6,85

Sumber : Data lampiran B

Berdasarkan tabel diatas, untuk pengukuran instrumen *Total Quality Management* dengan kisaran teoritis antara 12–120 dan kisaran sesungguhnya antara 68 s/d 115 dengan rata-rata 96,26 dan nilai titik tengah 91,5 yang berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai titik tengah, ini menunjukkan bahwa bahwa penerapan TQM dalam penelitian ini cukup tinggi, sedangkan perbandingan antara kisaran sesungguhnya dengan kisaran teoritis menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim (rendah atau tinggi).

Sedang untuk instrumen kinerja manajerial dengan kisaran teoritis antara 8 - 80 dan kisaran sesungguhnya 52-76, rata-rata 63,86, dan nilai titik tengah 64

yang berarti rata-rata lebih rendah dari nilai titik tengah, ini menunjukkan bahwa bahwa kinerja manajerial dalam penelitian ini sedang, perbandingan antara kisaran sesungguhnya dengan kisaran teoritis menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim.

5.4. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dapat dilakukan melalui uji reliabilitas dan validitas. Uji tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Ada dua prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur reliabilitas dan validitas data, yaitu : (1) Uji reliabilitas dengan melihat koefisien *Cronbach alpha*, (2) Uji validitas dengan melihat *Pearson correlation* antara *score* masing-masing instrumen dan *Pearson correlation* antara *score* masing-masing instrumen dengan *total score*. Nilai reliabilitas dilihat dari *Cronbach Alpha* masing-masing instrumen penelitian ($\geq 0,60$ dianggap reliabel) sebagaimana yang disyaratkan oleh Nunally (1978) dalam Imam. G (2001). Hasil uji reliabilitas dan validitas dapat dilihat pada tabel 7 dan tabel 8 berikut, secara rinci hasil uji kualitas data disajikan pada lampiran C

TABEL 6
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Cronbach's Alpha
Total Quality Management	0,9054
Kinerja manajerial	0,8930

Sumber : lampiran C

TABEL 7
VALIDITAS INSTRUMEN VARIABEL

VARIABEL	ITEM	PEARSON CORRELATIO	STAT US
----------	------	--------------------	---------

		<i>N</i>	
TOTAL QUALITY MANAGEMENT	X1	0,558**	VALID
	X2	0,781**	VALID
	X3	0,622**	VALID
	X4	0,748**	VALID
	X5	0,714**	VALID
	X6	0,797**	VALID
	X7	0,641**	VALID
	X8	0,723**	VALID
	X9	0,771**	VALID
	X10	0,699**	VALID
	X11	0,709**	VALID
	X12	0,725**	VALID
KINERJA MANAJERIAL	Y1	0,805**	VALID
	Y2	0,850**	VALID
	Y3	0,752**	VALID
	Y4	0,804**	VALID
	Y5	0,621**	VALID
	Y6	0,747**	VALID
	Y7	0,698**	VALID
	Y8	0,856**	VALID

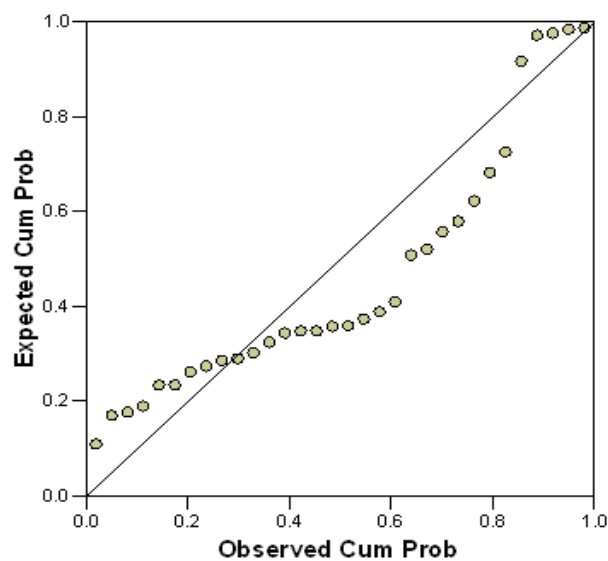
Sumber : lampiran C

Dari tabel 7 diketahui bahwa semua instrumen penelitian ini reliabel, karena memiliki *cronbach alpha* $\geq 0,60$ (TQM = 0,9054, sistem pengukuran kinerja = 0,8868 dan kinerja manajerial = 0,8930), sedang dari tabel 8 dapat dilihat nilai korelasi Pearson antara instrumen X1 s/d X23 dan Y1 s/d Y8 dengan total skorenya valid.

5.5. Uji Asumsi Klasik

5.5.1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel terkait dan variabel bebas dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian distribusi normal dilakukan dengan cara melihat histogram yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Disamping itu digunakan grafik *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Apabila distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan membentuk satu garis mengikuti garis diagonalnya (Hair et al, 1998; Imam. G, 2001).



Gambar 5.1 Normal Probability Plot

Berdasarkan tampilan dan grafik normal plot pada lampiran D dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi mendekati normal, sedangkan pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar

garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

5.5.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Imam. G, 2001). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolonieritas dalam penelitian ini dengan (1) menganalisis matrik korelasi antar variabel bebas, jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas, (2) Melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor*, suatu model regresi yang bebas dari masalah multikolonieritas apabila mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 atau 10 % dan nilai *variance inflation factor* (VIF) kurang dari 10

Dari tabel 9 dapat dilihat tidak ada besaran korelasi antar varaiabel bebas yang mempunyai korelasi yang cukup tinggi, oleh karena korelasi ini masih dibawah 90%, maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolonieritas. Dari tabel 10 hasil perhitungan *tolerance* juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 10 % yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95 %. Hasil perhitungan nilai *variance inflaction factor* (VIF) juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 (Imam G, 2001). Jadi dapat disimpulkan tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

TABEL 8
KOEFISIEN KORELASI ANTAR VARIABEL

MODEL	TQM	KM
TQM	1,000	-0,309
KM	-0,309	1,000

Sumber : lampiran D

TABEL 9
NILAI VARIANCE INFLACTION FACTOR (VIF)

MODEL	TOLERANCE	VIF
TQM	0,888	1,126
Dependent variable Km		

Sumber : lampiran D

5.5.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah model yang bebas dari autokorelasi. Dalam penelitian ini uji autokorelasi dilakukan dengan melihat nilai Durbin Watson (DW), bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan (4-du) atau ($du < DW < 4-du$), maka koefien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi (Imam G, 2001).

Diketahui dari tabel Durbin Watson bahwa nilai batas atas (du) 1,56, pada jumlah sampel 79, dan jumlah variabel bebas 3, pada tingkat signifikan 5 %, pada tabel 11 menunjukkan nilai DW 2,1 artinya bahwa data penelitian ini bebas dari autokorelasi terbukti $1,56 < 2,1 < 2,44$ ($du < DW < 4-du$)

TABEL 10

HASIL UJI AUTOKORELASI

MODEL PENGUJIAN	NILAI D-W
$KM = \beta_0 + \beta_1 X_{TQM} + \beta_2 X_{Spk} + \beta_3 X_{RWD} + e$	2,1

Sumber : Data primer diolah 2010

5.5.4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Untuk mengetahui adanya kondisi heteroskedastisitas pada data penelitian ini maka digunakan uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel bebas (Gujarati, 1995 dan Imam G, 2001), apabila variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Absl} = b_0 + b_1 \text{TQM} + b_2 \text{SPK} + b_3 \text{RWD}$$

TABEL 11
HASIL UJI HERETOSKEDATISITAS
(UJI GLEJSER)

MODEL	Nilai - t	Probabilitas
KONSTANTA	0,130	0,723
TQM	0,214	0,865

Sumber : lampiran D

Dari tabel 12 dapat dilihat bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai absolut (Absl). Hal ini terlihat dari probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5 %, jadi dapat disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas.

5.6. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi menunjukkan R square sebesar 0,595 berarti variasi variabel dependen (kinerja manajerial) 59,5% bisa dijelaskan oleh variabel independen (TQM) sedangkan sisanya 40,5 % dijelaskan oleh variabel lain. Nilai $F = 21,492$, dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa TQM secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

TABEL 12

**HASIL ANALISI REGRESI
UJI HIPOTESIS**

	Koefisien	Nilai - t	Probabilitas
Konstanta (β_0)	61,309	60,48	0,000
TQM (β_1)	3,507	6,96	0,000
$R^2 = 0,595$; $F = 21,92$ Sig F = 0,000			

Sumber : lampiran E

5.6.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari tabel 13 tampak Koefisien regresi positif ($\beta_1 = 3,507$), t -hitung = 6,96 dengan $p = 0,000 (< 0,05)$ artinya bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan kata lain bila penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial meningkat, demikian pula sebaliknya. Hal ini berarti hipotesis satu diterima.

5.7. Pembahasan Terhadap Uji Hipotesis

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, hipotesis alternatif diterima. Hipotesis 1 yang menyatakan penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima ditunjukkan dengan koefisien $\beta_1 > 0$ dan probabilitas 0,000 ($p < 0,05$). Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Madu dan Kuei (1996) yang menyimpulkan adanya hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional, karena itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil hipotesis ini juga mendukung Tersziovski dan Samson (1999) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Kesuksesan penerapan TQM sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen CEO dan para manajer dalam pelaksanaan TQM tersebut, artinya kebijaksanaan aplikasi sistem TQM secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (*boardroom*). Dengan keterlibatan penuh, rasa tanggung jawab manajer disini maka tentunya akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial.

BAB VI

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasar hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan pengujian hipotesis 1 diterima. Hipotesis 1 yang menyatakan penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan Budi I, Kesuksesan penerapan TQM sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen CEO dan para manajer dalam pelaksanaan TQM tersebut. Dengan keterlibatan penuh, rasa tanggung jawab manajer tersebut tentunya akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial.

Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Madu dan Kuei yang menyimpulkan adanya hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional, hasil hipotesis ini juga mendukung Tersziovski dan Samson 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. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan pada persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei

kuisisioner, peneliti tidak melakukan wawancara atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis. Kelemahan pendekatan survei umumnya terletak pada *internal validity*. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, penggunaan instrumen pengukuran kinerja manajerial *self-rating* cenderung menimbulkan *leniency bias*.

TQM merupakan suatu budaya organisasi, dengan kata lain budaya kualitas (TQM) melekat dalam penerapan TQM, oleh karenanya agar budaya mutu tercipta perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi.

5.3. Saran

Penelitian ini, terlepas dari keterbatasan yang dimiliki diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktek akuntansi manajemen di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan penerapan TQM. Faktor sistem pengukuran kinerja, sistem *reward*, kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi manajemen, minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian dimasa yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat diperbaiki pada penelitian mendatang. Bagaimanapun pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem reward terhadap efektifitas penerapan TQM, masih perlu diuji lagi untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian- penelitian berikutnya. Akhirnya efektifitas penerapan TQM dalam peningkatan kinerja manajerial masih perlu diteliti

dengan mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor kondisional yang lain, dan pada obyek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Alles, M.,S.M. Datar, and R.A. Lambert. 2000. "Moral Hazard and Management control in just-in-time setting". *Journal and Accounting Research* (Supplement):
- Banker, R., G. Potter, and R. Schroeder. 2001. "exporting manufacturing performance measures to worker: An empirical study". *Journal of Management Accounting Research*.
- Budi Ibrahim, 2000. *Total Quality management Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Penerbit Djambatan.
- Biro Pusat Statistik ,2000.Jakarta.. Direktori hotel dan jasa akomodasi lain Indonesia.
- Charles,G.P. 2001. "Human-Resources Practices Of Hotels". *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly (CHR)*. Vol.37. Iss 5 Oktober 1996.
- Chanell,R.H .1999. " Reliance of manufacturing performance measures. Total quality management and organizational performance ". *Management Accounting Research*
- Deborah,B & Priscilla.B. 1999. "TQM in American Hotels". *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly (CHR)*. Vol.39. Iss 1 Februari 1998.
- Diepitro, R.A. 1999. "TQM: Evaluation, Scope, and Strategic Significance for Management Development". *Journal of Managements Development*
- Dorothea,W.A. 1999. *Manajemen Kualitas*. Universitas Atmajaya Yogyakarta
- Daniel, S. and W. Reitsperger 2000." Linking quality strategy eith management control system ; Empirical evidence From japanes industry". *Accounting Organizatons and society*
- Deming,W.E 1999 .*Quality Productivity, and Competitive position*". Cambridge ,MA:MIT ,Center for Advanced Engineering Study.
- Gujardi,D.2000.*Basic Econometrics* . International Editan .Mc Graw –Hill.
- MacDuffie, J.P." Human Resources Bundles and Manufacturing perpermace.

- Handoko, T.H . 1999 , Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia .Ad.II, BPFE, Yogyakarta.
- Imam Gozali, 2001. Aplikasi analisis multivariate Dengan program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ittner, C., and D.F. Larcker. 1999. "Total quality management and the choice of information and reward systems". *Journal of Accounting Research* (supplement): Khim Ling Sim and Larry N. Killough. 1999. "The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing practice and management Accounting system". *Journal of Management Accounting Research* Kaplan, R.S. 2000. "Measuring manufacturing performance; A new challenge for managerial accounting research". *The Accounting Review*;
- Locke, E. and G.Latham .2000." Goal setting Theory and task performance". New York, Prentice Hall.
- Madu C.N, Kuei C.H & Jaco R.A, (1999). " A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firm in the U.S and Taiwan". *Decision science vol. 26 (5). Sep-Okt.*
- Milgrom, P., and J. Roberts, (2001). "The Economics of Modern Manufacturing technology, strategy, and Organization," *The American Economic Review* June. pp.
- Mowen, Maryanne M., Hansen, Don R.. 2000. "Management Accounting". *International Thomson Publishing.*
- Mulyadi & Johny Setyawan, 2000 "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen" *Universitas Dadjah Mada.*
- MacDuffie, J.P." Human Resources Bundles and Manufacturing performance. Nur Indriantoro (2000), "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables," *Ph.D. Dissertation*, University of Kentucky, Lexington.

- Retno Kurnianingsih, 2000. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia" *Simposium Nasional Akuntansi*.
- Sarkar, R.G.2000.: *Modern Manufacturing Practices; Information, incentives and implementation* . Working paper ,Harvard Business school.
- Suyadi Prawirosentono.1999. " Kebijakan kinerja Karyawan "BPFE Yogyakarta.
- Terziovski Mile ,Samson Danny .1999. "The relation between total quality management practices and operational performance" *Jurnal Operation of Management* .
- Wilson,D.C . 1999. " A Strategy OF Change"London U.K.,Routledge.
- Wruck, K.H., and M.C. Jensen. 2000. "Science, Specific Knowledge and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*:
- Walker,J .W 1999 ." Human Resource Strategy.

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1	: Identifikasi Variabel.....	33
Tabel 3	: Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner.....	42
Tabel 4	: Pengujian Non-Response Bias.....	44
Tabel 5	: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	44
Tabel 6	: Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 7	: Validitas Instrument Variabel	46
Tabel 8	: Koefisien Korelasi Antar Variabel.....	49
Tabel 9	: Nilai Variance Inflation Factor (VIF)	49
Tabel 10	: Hasil Uji Autokorelasi	50
Tabel 11	: Hasil Uji Heretoskedatisitas (Uji Glejser).....	50
Tabel 12	: Hasil Analisis Regresi Uji Hipotesis.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Kinerja Manajerial.....	28
Gambar 4.1	:	Struktur Organisasi Hotel Berbintang Pekanbaru.....	39
Gambar 5.1	:	Normal Probability Plot.....	47

DAFTAR PERTANYAAN

PENERAPAN TQM

Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban dengan skala 1 s/d 10, untuk menilai penerapan prinsip-prinsip manajemen TQM dalam hotel Bapak/Ibu bekerja, dengan ketentuan sebagai berikut :

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1 : sangat tidak setuju | 6 : kesempatan setuju tidak terlalu besar |
| 2 : tidak setuju | 7 : kesempatan setuju besar |
| 3 : kesempatan setuju lebih kecil | 8 : kesempatan setuju sangat besar |
| 4 : kesempatan setuju kecil | 9 : setuju |
| 5 : kesempatan setuju | 10 : sangat setuju |

Prinsip	Skala 1 s/d 10
1. Kepemimpinan Menciptakan “kepemilikan bersama” visi & misi, perencanaan interaktif, mendesain dan mengelola suatu organisasi interaktif, pemberdayaan karyawan, mobilisasi, menciptakan organisasi belajar, peran sebagai pemimpin.
2. Fokus pada customer Mensejajarkan diri dengan pelanggan, memanfaatkan informasi dari pelanggan, kemampuan mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan, mendekati pelanggan.
3. Pemberdayaan karyawan Mendorong komunikasi dari bawah ke atas, partisipasi karyawan dalam group untuk menyuarakan perhatian dan pertukaran pandangan mengenai masalah kualitas, secara individual karyawan dimungkinkan memecahkan masalah dan memuaskan pelanggan, karyawan didorong menyelesaikan problem tamu
4. Perbaikan berkelanjutan Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan, pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien, evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.
5. Fakta dasar dalam pengambilan keputusan Pengambilan keputusan lebih didasarkan pada data daripada dugaan, mencari sumber penyebab suatu masalah, bukan bereaksi pada gejala, mencari solusi permanen bukan berdasarkan perbaikan dalam waktu singkat.
6. Pelatihan dan pengembangan Berkaitan dengan ketrampilan kerja yang spesifik, penggunaan teknik-teknik pemecahan masalah, analisis permasalahan <i>Statistical Process Control</i> (SPC), serta perencanaan, pengukuran, pengendalian dan perbaikan kualitas
7. Penghargaan/ <i>reward</i> dan pengakuan Penghargaan berbasis tim, penghargaan finansial, pengakuan finansial dan non finansial.
8. Fleksibilitas Memadatkan waktu proses pelayanan, waktu pengembangan pelayanan jasa baru, <i>order entry</i> , daur perencanaan pelayanan.
9. Peralatan dan teknik penggunaanya Standarisasi, pengetahuan ilmiah tentang teknologi, interface mesin dan pekerja, jumlah dan jenis langkah kerja, penyediaan dan penggunaan sistem informasi, pengaturan fisik peralatan, piranti dan pekerja.
10. Perencanaan strategi Semua jajaran dan tingkatan organisasi diperlakukan dan dikaitkan sebagai unit interdependensi dalam eksekusi strategi perbaikan berkesinambungan

secara terpadu untuk mencapai tujuan	
11. Tim kerja Saling ketergantungan, perluasan tugas, penyejajaran, bahasa yang umum, kepercayaan/respek, kepemimpinan/keanakbuahan yang dibagi rata, ketrampilan pemecahan masalah, ketrampilan menangani konflik, penilaian antara rencana dan tindakan yang ada, penghargaan dan pengakuan akan tugas yang terlaksana dengan baik
12. Keterlibatan pemasok Hubungan kemitraan dengan pemasok untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan yang menguntungkan kedua pihak, meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing berkesinambungan.

KINERJA MANAJERIAL

Mohon Bapak/Ibu ukur kinerja Bapak/Ibu dibandingkan dengan kinerja rekan sekerja untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor 1 s/d 10 sesuai dengan skala yang menurut Bapak/Ibu paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut :

Kinerja dibawah rata-rata

Kinerja diatas rata-rata

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bidang	Skala kinerja (Angka 1 s/d 10)
13. Perencanaan Menentukan tujuan, kebijaksanaan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.....
14. Investigasi Mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan
15. Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain
16. Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan.
17. Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
18. Pemilihan staff Mempertahankan angkatan kerja dibagian Bapak/Ibu, merekrut, wawancara dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.
19. Perwakilan Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan Bapak/Ibu.
20. Kinerja menyeluruh

INFORMASI UMUM

1. No responden (tidak perlu diisi) :

2. Jabatan fungsional

3. Lama bekerja dalam bidang initahun

Bapak/Ibu bisa memberi tanda [√] pada jawaban yang sesuai

4. Jenis kelamin Laki-laki Perempuan

5. Umur 20 –29 30 – 39 40 keatas

6. Pendidikan SMA ke bawah SMA Diploma/Sarjana

Muda

Sarjana (S-1) Master (S-2) Doktor (S-3)