

# **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL: PENGHARGAAN, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Fitri Komariyah  
STIE Mahardhika Surabaya  
Kurnia  
Ikhsan Budi Raharjo  
STIE Indonesia Surabaya

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study to analyze the influence of Total Quality Management on managerial performance, reward systems and job satisfaction as a moderating variable. The population in this study is the courier service company manager in East Java. The number of samples in a study of 100 people with purposive sampling procedure. The research took place in four forwarding services companies in East Java especially Surabaya and Sidoarjo. Of the four companies of the courier service, the data can be processed only 43 (forty-three) samples, meaning that the data are fit for use only 83.74% of the planned number of samples.*

*Based on the results of the analysis indicate that Total Quality Management positive effect on managerial performance, reward systems positively moderate the influence of Total Quality Management on managerial performance, job satisfaction does not moderate the influence of Total Quality Management to managerial performance.*

*Keywords: Total Quality Management (TQM), Managerial Performance, System Work Awards and satisfaction.*

## **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial, sistem penghargaan dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer perusahaan jasa ekspedisi di Jawa Timur. Jumlah sampel dalam penelitian 100 orang dengan prosedur pengambilan sampel purposive sampling. Proses penelitian dilakukan pada empat perusahaan jasa ekspedisi di Jawa Timur khususnya Kota Surabaya dan Kabupaten Sidoarjo. Dari keempat perusahaan jasa ekspedisi tersebut, data yang dapat diolah hanya 43 (empat puluh tiga) sampel, artinya data yang layak digunakan hanya 83,74% dari rencana jumlah sampel.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sistem penghargaan memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial, kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Manajerial, Sistem Penghargaan dan kepuasan Kerja.

## **PENDAHULUAN**

Sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang benar haruslah didukung dengan pengidentifikasian dan pemenuhan kebutuhan konsumen. *Total Quality Management* berarti mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan serta menekankan komitmen manajemen

untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek, baik produk maupun jasa yang memberikan value bagi pelanggan.

Oleh sebab itu peneliti menganggap bahwa sangat penting adanya *Total Quality Management* yang dilakukan manajer dalam suatu penilaian kinerja manajerial perusahaan. Peningkatan kinerja manajer juga

dipengaruhi oleh pemberian insentif yang dapat memberikan efek kepada kepuasan manajer dalam bekerja

Sementara itu apabila *Total Quality Management* dikaitkan dengan kinerja manajerial maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi manajemen yang akan menjadi suatu mekanisme kontrol organisasi dan alat yang efektif dalam memberikan informasi penting bagi manajer dalam mengendalikan kegiatannya. Banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* namun belum dapat memberikan hasil penelitian yang konsisten.

Kebanyakan penelitian tentang penerapan *Total Quality Management* dilakukan pada objek perusahaan manufaktur. Namun tidak menutup kemungkinan penelitian dilakukan di Perusahaan bidang jasa seperti peneliti terdahulu yang telah memilih objek penelitian baik dibidang perhotelan, pendidikan dan lain-lain.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial, menganalisis sistem penghargaan memoderasi pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial, menganalisis kepuasan kerja memoderasi pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Menurut Kit Sadgrove (1995) *Total Quality Management* adalah sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan kegiatan yang diupayakan sekali benar (*right first time*) melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan/manajer.

Prinsip-prinsip dalam sistem *Total Quality Management* bersumber dari atas ke bawah dan beroperasi dari bawah ke atas bila diinginkan semuanya berjalan secara efektif. Scheuing dan

Christopher dalam Tjiptono (1996) menyatakan empat prinsip utama dalam sistem *Total Quality Management* yaitu kepuasan pelanggan internal dan eksternal, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan atau perbaikan secara terus menerus (Yamit, 2001).

Menurut Yamit (2001) ada beberapa manfaat dari *Total Quality Management* yaitu terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan, staff lebih termotivasi, produktivitas meningkat, biaya turun, produk cacat berkurang, permasalahan dapat selesai dengan cepat.

### **Konsep *Total Quality Management* pada Perusahaan Ekspedisi**

Industri jasa pengiriman, kargo, ekspedisi, logistik, jasa angkutan barang dan sejenisnya mampu memberikan kontribusi yang tidak sedikit pada pendapatan sebuah perusahaan. Sehingga tidak heran industri ini kian menjamur. Dalam bisnis ekspedisi sebagian besar sudah dikenal nama-nama seperti Pandu Logistics, Tritama Bella Trasindo, Indah Jaya Express dan JNE serta perusahaan yang sudah lama sekali mengurus jasa pengiriman mulai surat sampai dengan paket barang yang merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yaitu Pos Indonesia. Selain itu, terdapat nama-nama perusahaan besar berskala global (Internasional), seperti Pandu Logistics, DHL Express, UPS, TNT Express International, FedEx dan lain - lain. Banyaknya perusahaan yang bergerak di jasa ekspedisi menyebabkan persaingan bisnis di pasar jasa kiriman barang dan paket dokumen ini juga ketat. Perusahaan tersebut berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik untuk menarik konsumen yang banyak. Selain menjanjikan pelayanan terbaik, mereka juga berupaya menghadirkan berbagai produk inovatif jasa layanan pengiriman barang maupun paket dokumen.

Sebagai sebuah peluang usaha, jasa pengiriman barang ini prospeknya

juga masih sangat menjanjikan. Oleh sebab itu untuk menerapkan konsep *Total Quality Management* pada perusahaan jasa yang bergerak dibidang ekspedisi dibutuhkan proses yang panjang dan berliku. Untuk memperoleh hasil yang memuaskan. Keberhasilan *Total Quality Management* dalam berbagai bentuk implementasinya telah diakui baik oleh pelaku bisnis maupun para akademisi terkemuka, menunjukkan suatu bukti bahwa *Total Quality Management* merupakan salah satu sistem manajemen kualitas yang dapat diandalkan untuk meningkatkan daya saing sampai dengan saat ini. Jepang sebagai contoh negara yang berhasil memanfaatkan *Total Quality Management* walaupun Jepang bukan yang menemukan gaya *Total Quality Management*.

#### Kinerja Manajerial

Campbell (2000) mengatakan premis bahwa kinerja merupakan perilaku yang harus dibedakan dari outcome karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem, yang merupakan diluar kendali yang melakukannya. Kinerja juga dapat dipandang dari model produksi, terdiri dari tiga tahap yaitu input, output dan hasil, kemudian kinerja dapat diartikan dalam efisiensi dan keefektifan, Hindman dan Anderson (2000), dalam Setyowati (2011).

#### Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan menurut Kurnianingsih (2000) Pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*).

#### Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari pada perilaku.

Pengukuran ini sangat berguna, contoh menggunakan penilaian tunggal secara umum tidak begitu memakan waktu, yang membebaskan para manajer agar mereka membahas berbagai persoalan dan masalah lain ditempat kerja. Penyajian akhir pekerjaan membantu manajer berfokus pada keberadaan masalah-masalah tersebut, membuatnya lebih mudah untuk menangani karyawan yang tidak bahagia serta menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan akurat oleh Robbins dan Judge (2008).

#### Pendekatan Kontijensi pada Sistem Akuntansi Manajemen

Sebagaimana diuraikan beberapa penelitian yang menguji hubungan antara desain sistem akuntansi manajemen tertentu terhadap kinerja pada perusahaan yang menerapkan teknik *Total Quality Management*, 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 akuntansi manajemen biasanya digunakan sebagai faktor kontijensi yang merupakan variabel moderating terhadap kinerja. Pendekatan kontijensi pada akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dilaksanakan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan, namun sistem akuntansi tersebut tergantung juga pada faktor-faktor situasional yang ada dalam organisasi.

Menurut Suarata (2011) menyatakan bahwa teori kontijensi adalah sistem terbuka pada suatu perusahaan yang sangat berkaitan dengan interaksi untuk menyesuaikan dan pengendalian terhadap lingkungan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usaha. Sistem yang dirancang dan dipakai oleh perusahaan lainnya. Perbedaan kondisi dan lingkungan yang menyebabkan suatu sistem perusahaan berbeda. Perbedaan inilah yang dicatat dalam sebuah teori kontijensi.

Misalnya Milgon (1990) dan Robert (1995) keberhasilan penerapan teknik manufaktur baru (*Total Quality Management*) membutuhkan komplemen-komplemen sistem akuntansi manajemen. Banker et al (1993) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran kinerja dan reward sistem.

Wruck dan Jensen (1994) menyatakan bahwa efektivitas penerapan *Total Quality Management* memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan dan pengukuran kinerja, sistem reward dan hukuman atau punishment. dalam Supratiningrum, (2002).

Hal ini yang menjadi alasan Peneliti untuk memakai variabel moderating yaitu tipe variabel-variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen (*Total Quality Management*) dan variabel dependen (kinerja manajerial, sistem penghargaan dan sistem kepuasan kerja).

#### Pengembangan Hipotesis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Kiswanto (2007) Apabila seorang manajer (pimpinan) menjalankan program yang sudah direncanakan secara setengah hati, maka hasilnya diperoleh tidak akan maksimal, serta sudah kehilangan waktu dalam proses ini, implementasi *Total Quality Management* diragukan serta dampak terburuknya adalah mengalami kegagalan.

Pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja telah diteliti secara lebih luas oleh (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Waldman, 1994; Powell, 1995; Ahire et al., 1996; Najmi dan Kehoe, 2000; Zhang et al., 2000; Sun, 2001; Sila dan

Ebrahimpour, 2002). Semua peneliti tersebut menemukan kesamaan hasil tentang implementasi manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja, dalam Kiswanto, (2007).

Walaupun beberapa penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi terdapat beberapa kontroversi dalam penerapan *Total Quality Management*. Powell (1995) perusahaan yang mengimplementasikan teknik *Total Quality Management* tidak memiliki pengaruh yang jelas dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Balqis dan Ramsing (1999) menyatakan bahwa sulit menentukan hubungan *Total Quality Management* dengan perusahaan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### Sistem Penghargaan Memoderasi Positif Pengaruh *Total Quality Management* Pada Kinerja Manajerial

Pemanufakturan *TQM* lebih menekankan pada pemberdayaan manajer sehingga dengan adanya sistem penghargaan (*reward*) sangat membantu untuk mengurangi perilaku yang buruk dan menambah perilaku yang baik bagi setiap manajer dalam menerapkan *TQM*. Sim dan Killough (1998) menyatakan kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik *TQM* digunakan sebagai dasar pemberian atau *reward*. Ichniowski et al. (1997) menyatakan Kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian *reward*. Penelitian Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan *TQM* dengan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial (Mardiah dan Listianingsih, 2005).

Narsa dan Yuniawati (2003) melakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan menggunakan responden senior manajer dan staff, dengan sampel

berjumlah 54 orang dari total populasi 90 orang menyatakan bahwa interaksi sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Sistem penghargaan memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial.

Kepuasan Kerja Memoderasi Positif Pengaruh *Total Quality Management* Pada Kinerja Manajerial

Agar penerapan *Total Quality Management* dan sistem kepuasan kerja berjalan dengan baik kinerja manajerial maka ada beberapa implikasi yang dilakukan oleh manajer yaitu manajer harus tertarik pada sikap para karyawan karena sikap tersebut memberikan peringatan akan masalah-masalah potensial dan berpengaruh pada sikap karyawan. Karyawan yang puas akan berkomitmen dan dapat menekan angka pengunduran diri. Sehingga para karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan membuat karyawan lebih produktif, serta menghasilkan hal-hal yang positif.

Menurut Sondang (2010), dalam Setyowati (2011) pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Davis dan Newstorm (2001) mengatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pegawai seperti kecerdasan, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman dan masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir sikap kerja dan faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, struktur perusahaan, pangkat

atau golongan. Kesempatan posisi, interaksi sosial. Indikator untuk kepuasan karyawan dinyatakan Schermerhon (2002) dalam Job Description Indeks adalah pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, promosi dan gaji. Hal inilah yang menjadi penyebab sangat penting penerapan *TQM*, kepuasan kerja dan kinerja manajerial, dalam Setyowati (2008).

Ada beberapa penelitian yang mempunyai pendapat berbeda dari peneliti sebelumnya, Hasibuan (2003) mengatakan kepuasan adalah suatu keadaan karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya karena kepuasan kerja merupakan kunci dalam mendukung tujuan perusahaan.

Sulistiyani dkk (2003) berpendapat bahwa kepuasan pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan dan apa yang diinginkan, tinggi atau rendahnya motivasi dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin (manajer) dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup perusahaan. Pemimpin yang baik adalah yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawannya merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

### Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis kuantitatif, karena menggunakan metode berlandaskan *positivisme* (memandang realitas/gejala/fenomena yang dapat

diukur, diamati secara, konkrit ada hubungan gejala sebab akibat), dalam prosesnya melalui sampel menggunakan instrumen penelitian, pengumpulan data dan analisis data yang bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah disepakati. (Sugiyono, 2009).

Penelitian ini menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Indriantoro dan Supomo (1999) mengatakan penelitian deduktif adalah tipe penelitian yang bertujuan untuk menguji (*testing*) hipotesis melalui validasi teori atau pengujian aplikasi teori pada keadaan tertentu, tipe penelitian ini menggunakan hipotesis a priori (berdasarkan teori, bukan berdasarkan fakta) sebagai pedoman atau arah untuk memilih, mengumpulkan dan menganalisa data. Hasil pengujian data digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan penelitian, mendukung atau menolak hipotesis yang dikembangkan dari telaah teoritis (*hipotesis a priori*)

Untuk memperoleh informasi/data dari suatu sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik survei melalui kuesioner/angket dengan menerapkan prinsip-prinsip teknik pembuatan angket yaitu memberikan pertanyaan kepada responden, cara penulisan, penampilan dan pengukuran (Sekaran, 2006).

#### Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer. Karena yang diteliti adalah persepsi manajer, sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para responden para manajer yang terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Dengan demikian populasi adalah para manajer pada perusahaan ekspedisi di Jawa Timur. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber

informasi yang telah di publikasikan baik jurnal ilmiah penelitian terdahulu, majalah dan literatur yang berhubungan dengan penelitian tema ini.

#### Sampel Penelitian (Teknik Penyampelan)

Populasi dalam penelitian ini menggunakan manajer secara individual sebagai unit analisis. Responden yang digunakan adalah manajer menengah dan manajer bawah pada perusahaan ekspedisi di Jawa timur, dengan pertimbangan bahwa manajer tingkat menengah maupun manajer bawah merupakan pelaksanaan keputusan manajer puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajer puncak itu sendiri. Prosedur untuk pengambilan sampel ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengumpulan sampel yang berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang berdasarkan tujuan penelitian (Sekaran, 2006), dengan kriteria sampel pada penelitian yaitu para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang bekerja pada perusahaan ekspedisi di Jawa Timur, masa atau (lama) bekerja minimal 1 tahun dan seterusnya, para manajer tingkat menengah maupun manajer tingkat bawah sudah memahami prosedur pengelolaan dan pengembangan perusahaan dibidang ekspedisi ini, turut serta dalam pengambilan keputusan bersama manajer puncak dan para tim manajemen.

Maka jumlah kuesioner yang dikirimkan sebesar 100 eksemplar.dengan pertimbangan karena sampel yang besar cenderung mendekati nilai yang sesungguhnya. Indriantoro dan Supomo (1999) untuk menentukan ukuran sampel tergantung pada variasi populasinya. Semakin besar variasi dalam populasi maka semakin besar pula ukuran sampel yang diperlukan agar estimasi terhadap parameter populasi dapat dilakukan dengan akurat dan presisi (ketepatan).

### Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada para manajer ekspedisi secara langsung khusus untuk wilayah Sidoarjo dan Surabaya. Khusus untuk para manajer yang bertempat tinggal diluar kota, peneliti melakukan pengiriman kuesioner secara pos. Peneliti melakukan beberapa teknik pengumpulan data tambahan untuk melengkapi data-data yang diperlukan seperti observasi yaitu mengamati kegiatan perusahaan dan manajer yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Interview dilakukan berupa dialog antara peneliti dengan para manajer guna mendapatkan informasi yang diperlukan berhubungan dengan masalah peneliti dan dokumentasi berupa mengumpulkan data-data yang sudah tersedia oleh perusahaan yang berkaitan dengan penelitian seperti dokumen-dokumen penting dan lain-lain.

### Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Berdasarkan hipotesis yang diajukan maka variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dibagi atas yaitu

Pertama, Kinerja juga dapat dipandang dari model produksi, terdiri dari tiga tahap yaitu input, output dan hasil, kemudian kinerja dapat diartikan dalam efisiensi dan keefektifan Hindman dan Anderson, (2000) dalam Setyowati, (2011). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat yaitu kinerja manajerial (Y). Variabel kinerja manajerial kepada manajer diukur menggunakan variabel *instrument self rating* yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu Mahoney, (1963) dalam Indriantoro,(1993) bahwa dalam penelitian ini responden diminta mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan kerja responden, dengan memilih skala 1 sampai dengan skala 7 poin. Diukur meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi,

supervisi, negosiasi dan respresentatif serta satu dimensi kinerja secara keseluruhan. Skala kinerja terdiri dari poin 1 untuk kinerja manajerial dibawah rata-rata (rendah) dan poin 7 kinerja manajerial diatas rata-rata (tinggi), dalam Setyowati (2011).

Kedua, *Total quality management* adalah perencanaan yang harus dilakukan oleh manajemen puncak dan harus di informasikan kepada karyawan, Yamit (2001). Sehingga pimpinan dapat menetapkan tujuan yang harus dicapai. Ada beberapa tujuan lain dari implemtasi *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial yaitu memberdayakan karyawan, mengurangi produk cacat, meningkatkan loyalitas pelanggan dan lain-lain, Yamit, (2001). Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah *total quality management* (X1), pengukuran pada variabel *Total Quality Management* kepada manajer dengan memasukkan karakteristik *TQM* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) yaitu fokus kepada pelanggan, perbaikan sistem secara berkelanjutan, kerja tim, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan perberdayaan karyawan. Kuesioner akan menggunakan skala 7 poin, responden akan diminta apakah setuju dengan pernyataan diatas dimasukkan ke dalam sistem manajemen mereka. Sangat tidak setuju (point 1) berarti *Total Quality Management* rendah dan sangat setuju (point 7) berarti *Total Quality Management* (TQM) tinggi, Simamora (2004) dan Yamit (2001).

Ketiga, Sistem penghargaan (*reward*) adalah Sistem penghargaan menurut (Kurnianingsih 2000) adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*) (X2). pengukuran pada variabel penghargaan kepada manajer berupa finansial yaitu bonus, komisi, asuransi karyawan, hari tua dan kesehatan, bantuan sosial

karyawan seperti sumbangan duka, pernikahan dan sebagainya. Maupun bentuk non finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggungjawab tugas, peluang, penyelesaian masalah mendapatkan apresiasi yang baik.. Responden diminta untuk memilih sistem kompensasi yang berlaku di tempat ekspedisi tempat mereka bekerja dan kemudian mereka diminta untuk memberikan penilaiannya. Dengan skala pengukuran 7 point, sangat setuju (point 1) berarti sistem penghargaan rendah dan sangat setuju (point 7) berarti sistem penghargaan tinggi, Simamora (2001) dan Setyowati (2011).

Keempat, Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari pada perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun. (X3), pengukuran dari variabel kepuasan kerja kepada manajer ini diukur dengan menggunakan beberapa item pertanyaan yang terdiri dari atas pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, promosi, gaji dengan menggunakan skala interval sesuai dengan peneliti sebelumnya (Loebis, 2007).

#### Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrument digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Menurut Sugiono (2003), untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasi antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Masing-masing item (skor butir) dilihat harga korelasinya. Bila harga korelasi positif dan  $r > 0,3$  maka butir instrument tersebut dinyatakan valid. Menurut Umar (2004) jumlah responden untuk uji coba disarankan minimal 30 orang agar distribusi skor (nilai) akan

mendekati kurva normal. ( Setyowati, 2011).

#### Realibilitas (Keandalan) Intrumen

Keandalan adalah suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan - *error free*) dan arena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrument. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsisten dimana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai ketetapan sebuah pengukuran (Sekaran, 2006).

Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau andal jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas instrument dengan menggunakan teknik alpha cronbach. Reliabilitas instrument dianggap andal jika memiliki koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,60. Teknik ini cocok untuk menguji skala instrument yang masing-masing butirnya mempunyai lebih dari satu alternatif jawaban.( Setyowati, 2011).

#### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan peneliti adalah metode kuantitatif. Karena persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan dapat diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Kemudian angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data. Dari berbagai macam alat analisis yang tersedia dalam metode statistik maka peneliti dapat menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan peneliti dalam pengujian hipotesis sebagai berikut:

Pertama, Model Analisis berupa Data dianalisis dengan menggunakan metode *analisis data multivariate*, yang mana metode ini merupakan metode statistik deskriptif dan inferensial yang digunakan untuk menganalisis data lebih

dari dua variabel penelitian dan uji Asumsi Klasik, sebelum dilakukan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi maka diperlukan pengujian asumsi klasik meliputi: Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui simetris tidaknya distribusi data. Uji dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dan SPSS, uji Multikolinieritas, menurut Ghozali (2005) bahwa mendeteksi gejala-gejala terjadinya multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat tolerance dan lawannya VIF (*Variabel Inflation Factor*). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya mutikolonieritas < 0,10 atau sama dengan nilai VIF >10, uji heterokedastisitas, menurut Ghozali (2005) bertujuan bahwa menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedasitas dan jika berbeda disebut heteroskedasitas.

Kedua, Model Pengujian Hipotesis yaitu Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*). Koefisien korelasi r menunjukkan kekuatan hubungan antara dua variabel, hal tersebut member kita ide mengenai berapa banyak varians dalam variabel terikat atau kriteria yang akan dijelaskan jika beberapa variabel bebas diteorikan secara simultan memengaruhinya (Sekaran, 2006:299).

Untuk menguji regresi dengan variabel moderating digunakan uji nilai selisih mutlak Frucot dan Shearon (1991) dalam Mustikawati (1999) mengajukan model regresi yang agak berbeda untuk menguji pengaruh moderasi yaitu dengan model nilai selisih mutlak dari variabel independen. Persamaan statistiknya adalah:

$$KM = a + b$$

$$KM = a + b1TQM + e$$

$$KM = a + b1TQM + b2 (TQM x RW) + e$$

$$KM = a + b1TQM + b3(TQM x SA) + e$$

Dimana :

- KM = Kinerja Manajerial
- TQM = *Total Quality Management*
- RW = Sistem penghargaan
- SA = Kepuasan kerja
- (TQM x RW) = Nilai absolute perbedaan antara *total quality management* dengan sistem penghargaan
- (TQM x SA) = Nilai absolute antara *total quality management* dengan sistem kepuasan diukur sebagai nilai absolute perbedaan antara *total quality management* dengan kepuasan kerja
- a = Konstanta
- b1, b2, b3, = Koefisiensi Regresi
- e = *Standar eror* = Tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

Analisa data dilakukan dengan menggunakan  $\alpha = 0,5$  artinya kesalahan dari analisis sebesar 5%. Dengan kata lain tingkat kepercayaan dari estimasi terhadap populasi adalah 95%.

Langkah awal pengujian hipotesis dengan melakukan uji global regresi yaitu uji F untuk mengetahui signifikansi model yang digunakan atau menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat.

Hipotesis penelitian diatas dikonversikan ke dalam hipotesis statistik., Uji ini dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi Fhitung dengan Ftabel pada signifikan  $\alpha (0,05)$  dengan ketentuan jika signifikan Fhitung < 0,05 maka H0 ditolak dan H1 diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah pengaruh variabel yang diteliti signifikan atau tidak terhadap variabel dependen secara parsial, maka perlu dilakukan uji t dengan membandingkan thitung dengan ttabel, dengan ketentuan jika signifikasi thitung < 0,05 maka Ho ditolak dan H1 diterima.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara keseluruhan akan dilihat nilai Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Dalam besarnya koefisien determinasi digunakan ketentuan yaitu bila R<sup>2</sup> mendekati 1 (Semakin besar nilai R<sup>2</sup>) artinya bahwa kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat adalah semakin mendekati 100%, dimana kontribusi antara variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat dan Bila R<sup>2</sup> mendekati 0 (semakin kecil nilai R<sup>2</sup>) artinya bahwa kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

**HASIL**

**Deskripsi Obyek Penelitian**

Peneliti melakukan proses penelitian pada 4 (empat) tempat perusahaan ekspedisi di Surabaya dan Sidoarjo. Proses pengumpulan data dilakukan selama empat bulan, mulai bulan akhir Oktober 2013 sampai dengan Februari 2014. Untuk Lokasi Pertama adalah Perusahaan Ekspedisi “A” berdiri sejak tahun 1992 dan berada di daerah Pondok Chandra Sidoarjo, perusahaan tersebut memiliki usaha

dibidang pengiriman paket dan dokumen baik via udara, darat maupun laut khusus area domestik (dalam negeri seluruh Indonesia).

Lokasi Kedua adalah Perusahaan Ekspedisi “ B ” berada di daerah Raya Jemur Sari Surabaya, perusahaan tersebut memiliki usaha dibidang pengiriman paket dan dokumen baik via udara, darat maupun laut untuk area domestik serta pengiriman paket dan dokumen untuk area internasional. Lokasi Ketiga adalah Perusahaan Ekspedisi “ C ” berdiri sejak tahun 1979 berada di daerah Raya Sedati Sidorjo, perusahaan tersebut memiliki usaha dibidang pengiriman paket dan dokumen untuk area domestik maupun internasional. Lokasi Keempat adalah Perusahaan Ekspedisi “ D ” berdiri sejak tahun 1984. Berada di daerah Jemur Sari Surabaya, perusahaan tersebut memiliki usaha dibidang pengiriman paket dan dokumen untuk area domestik maupun internasional.

Perhitungan tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1 Analisa Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Total Kuesioner yang dikirim	100	100
Jumlah Kuesioner yang tidak Dikembalikan	50	50
Jumlah Kuesioner yang kembali	50	50
Tidak diolah karena Responden mengisi kuesioner tidak memenuhi kriteria yang dikehendaki	3	6,97
Tidak diolah karena yang mengisi kuesioner bukan responden yang dimaksud	3	6,97
Tidak diolah karena Responden mengisi kuesioner yang tidak lengkap	1	2,32
Kuesioner yang memenuhi kriteria untuk dianalisis	43	83,74

Sumber: Peneliti yang diolah

Dari Tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 100 kuesioner dengan tingkat pengembalian sebanyak 50 kuesioner (50%) sedangkan sisanya sebanyak 50 kuesioner (50%) yang tidak kembali. Dari jumlah kuesioner yang kembali tersebut, ternyata hanya 43 kuesioner (83,74%) yang memenuhi kriteria dan diikutkan dalam analisis terakhir, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 7 kuesioner (16,26%) tidak dapat diolah. Hal ini dikarenakan 3 kuesioner (6,97%) tidak memenuhi kriteria yang dikehendaki, 3 kuesioner (6,97%) yang mengisi kuesioner bukan responden yang dimaksud dan 1 kuesioner (2,32%) diisi tidak lengkap.

#### Distribusi Jawaban Responden Karakteristik Responden

Bahwa 34,9% responden berumur 31-40 tahun, 58,1% responden laki-laki, 23,3% responden memiliki jabatan operasional supervisor dan sales counter supervisor, 58,1% responden memiliki lama bekerja 1-5 tahun, 46,5% responden memiliki pendidikan strata 1.

#### Variabel *Total Quality Management (TQM)*, Distribusi Frekuensi Variabel *Total Quality Management* (Kuesioner Fokus Pada Pelanggan)

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 44,7% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan perusahaan mengidentifikasi, menyebarkan, merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen, serta membina hubungan langsung dengan konsumen dan menyelesaikan masalah konsumen.

#### Distribusi Frekuensi Variabel *Total Quality Management* (Kuesioner Perbaikan Sistem Secara Berkelanjutan)

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 44,7% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan, mempertimbangkan masukan dari konsumen, menjaga komunikasi dengan

pemasok dan melakukan perbaikan terus menerus serta menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru.

#### Distribusi Frekuensi Variabel *Total Quality Management* (Kuesioner Kerja Tim)

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 50,2% yang berarti setuju dengan pertemuan kelompok dilaksanakan rutin, anggota kelompok berbicara tentang konflik, peran kepemimpinan bergantian, anggota kelompok member menerima umpan balik membantu tim serta terjadi kerjasama yang luas berbagai tim dan departemen.

#### Distribusi Frekuensi Variabel *Total Quality Management* (Kuesioner Pendidikan dan Pelatihan)

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 59,3% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan, semua responden memperoleh pendidikan dan ketrampilan serta semua karyawan dilatih lintas bagian sehingga saling melengkapi.

#### Distribusi Frekuensi Variabel *Total Quality Management* (Kuesioner Pelibatan dan Perberdayaan Karyawan)

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 48,8% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan perusahaan membentuk kelompok kerja lintas fungsional, mengembangkan keterlibatan karyawan, mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan, melakukan aktivitas sumbang saran dan gagasan serta banyak masalah telah diselesaikan.

#### Variabel Kinerja Manajerial (KM), Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 37,5% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan perencanaan menentukan tujuan dan

sasaran, mengumpulkan dan menyampaikan informasi, melakukan koordinasi, melakukan evaluasi, mengawasi, pemilihan serta pengaturan staff, negosiasi serta perwakilan.

Variabel Sistem Penghargaan (RW),  
Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Penghargaan

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 48,8% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan bentuk financial berupa bonus dan komisi sesuai kesepakatan, diberikan fasilitas tambahan berupa asuransi, mendapatkan tunjangan sosial. Serta dalam bentuk non financial seperti merasa tugas yang diberikan menarik, merasa bertanggungjawab dan mendapatkan apresiasi yang baik berupa pengakuan atas keberhasilan.

Variabel Kepuasan Kerja (SA),  
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Bahwa sebagian besar responden sebanyak 46,5% yang berarti sebagian besar responden setuju dengan bekerja sesuai keahlian dan keinginan yang dimiliki, memberikan rasa nyaman dalam bekerja, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, mengajukan promosi dengan inisiatif sendiri maupun rekomendasi dan menerima gaji sesuai beban pekerjaan serta tanggungjawab pekerjaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Sesuai dengan hasil uji statistik diketahui bahwa besarnya hubungan bersama-sama variabel independen terhadap dependen sebesar 53,1%, artinya variabilitas variabel kinerja manajerial yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 53,1%. Karena mempunyai nilai koefisien determinasi positif, sehingga variabel independen yang diteliti mempunyai hubungan searah. Selanjutnya akan dibahas pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel yang diteliti:

Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Sesuai hasil uji statistik bahwa variabel *Total Quality Management* memoderasi positif pada Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan suatu bukti bahwa *Total Quality Management* merupakan salah satu sistem manajemen kualitas yang dapat diandalkan untuk meningkatkan daya saing sampai dengan saat ini. Kiswanto, (2007), yang menyatakan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja. *Total Quality Management* adalah suatu perencanaan yang harus dilakukan oleh manajemen puncak dan harus diinformasikan kepada karyawan, Sehingga pimpinan dapat menetapkan tujuan yang harus dicapai antara lain yaitu memberdayakan karyawan, mengurangi produk cacat, meningkatkan loyalitas pelanggan dan lain-lain. Dalam penelitian ini dengan obyek penelitian jasa ekspedisi, maka *Total Quality Management* fokus kepada pelanggan, perbaikan sistem secara berkelanjutan, kerja tim, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan.

Sesuai dengan hasil analisis bahwa Pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial. *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja bila implementasi dari program *Total Quality Management* dapat berjalan secara efektif dan efisien, mendapatkan dukungan penuh dari beberapa pihak seperti manajer puncak, pimpinan perusahaan (CEO), anggota dewan pimpinan serta yang tak kalah penting adalah motivasi dari para karyawan yang telah menjalankan prosedur bekerja sebagaimana mestinya dan secara tidak sengaja memberikan tanggungjawab yang secara individu dalam penerapan sistem yang telah ditetapkan perusahaan.

Sistem Penghargaan Memoderasi Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Sesuai hasil uji statistik bahwa Sistem Penghargaan memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management*

pada Kinerja Manajerial Artinya sistem penghargaan sebagai variabel moderating mampu meningkatkan hubungan *TQM* terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan pendapat Tohardi, (2002:317). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian Kurnianingsih (2000), yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan *TQM* dengan *sistem reward* terhadap kinerja manajerial, temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara *TQM* dengan menggunakan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, dengan demikian pemberian reward merupakan pemotivasian yang kuat bagi manajer untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Artinya *Reward* dapat pula dikatakan sebuah bentuk return baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan (manajer) karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Reward dapat berupa finansial yaitu 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, tanggungjawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik.

Berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan mampu mempengaruhi *Total Quality Management* pada kinerja manajerial. Dengan demikian, merupakan tantangan manajemen suatu perusahaan dalam membangun sebuah sistem imbalan, penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk menyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi. Salah satu bentuk

penghargaan yang dapat diberikan kepada para karyawannya berupa tunjangan yang fleksibel yaitu rencana tunjangan yang memungkinkan setiap karyawan untuk membuat paket tunjangan yang disesuaikan secara individual dengan kebutuhan-kebutuhan dan situasi dirinya.

#### Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Sesuai hasil uji statistik bahwa Kepuasan Kerja Memoderasi Positif Pengaruh *Total Quality Management* Pada Kinerja Manajerial. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikannya yang lebih besar dari  $\alpha$  (0,05). Menurut Sulistyani (2003:190), yang berpendapat bahwa kepuasan pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan dan apa yang diinginkan, tinggi atau rendahnya motivasi dan kepuasan kerja pada suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin (manajer) dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup perusahaan. Pemimpin yang baik adalah yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawannya merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Artinya penelitian ini bertolak belakang dengan pendapat tersebut.

Berdasarkan hasil analisis bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel moderating dianggap oleh responden tidak mampu meningkatkan hubungan *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial dalam penelitian ini. Hal ini bisa juga

karena kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka atau kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat atau pandangan karyawan terhadap pekerjaannya dan aspek-aspeknya berupa kepentingan dan manfaat apa yang dapat diberikan pekerjaan dan lingkungannya selama ini sudah terpenuhi menurut pandangan responden.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik simpulan bahwa:

*Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan suatu bukti bahwa *Total Quality Management* merupakan salah satu sistem manajemen kualitas yang dapat diandalkan untuk meningkatkan daya saing sampai dengan saat ini. Memanfaatkan *Total Quality Management* dapat meningkatkan kinerja manajerial. Untuk menghindari kegagalan dalam penerapan *Total Quality Management* perusahaan harus mendalami dan memahami bagaimana struktur program *Total Quality Management* harus dibuat.

Sistem penghargaan memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Artinya sistem penghargaan sebagai variabel moderating mampu meningkatkan pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial.

Kepuasan kerja tidak memoderasi positif pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa sistem penghargaan sebagai moderating tidak mampu meningkatkan Pengaruh *Total Quality Management* pada kinerja manajerial.

## SARAN

Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat melengkapi

keterbatasan penelitian dengan mengembangkan beberapa hal yaitu perlunya mempertimbangkan variabel lain yang akan diteliti dalam upaya meningkatkan kinerja manajerial dan dalam penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan obyek penelitian yang tidak hanya tiga jenis perusahaan saja.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku

Azwar, S. 1997, *Validitas & Reliabilitas*. UNDIP Press. Semarang.

Gaspersz, V. 1997. *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. PT Gramedia Pusaka. Jakarta.

Ghozali, I. 2006, *Statistik Non Parametrik*, UNDIP Press, Semarang.

Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen. Edisi Kedelapan. Jilid 1*. Terjemahan Ancella A. Hermawan. Erlangga. Jakarta.

Header dan Render. 2009. *Manajemen Operasi. Edisi 9. Buku 1*. Salemba Empat. Jakarta.

Indriantoro dan Supomo. 1999. *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Edisi dua*. Ghalia Indonesia. Bogor.

Riduwan, 2008, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Alfabeta, Cetakan Kelima, Bandung. Robbins, S. P dan Judge, T. A. 2008. *Struktur Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.

Sekaran, U. 2006. *Metodologi penelitian untuk bisnis 1 edisi 4*. Salemba Empat. Jakarta

- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-3*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi ke-3*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2009. *Statistik untuk penelitian. Cetakan kedua belas*, Alfabeta pangung. Bandung.
- Sugiyono. 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta. Bandung
- Widarjono, Agus. 2010, *Analisis Statistika Multivariat Terapan*, UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Yamit, Drs. Z. 2005. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa. Ekonisia*. Yogyakarta.
- Jurnal
- Kurniasih, R. 2002. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Manajemen*. Simposium Nasional Akuntansi ke III. Jakarta.
- Madu C.N dan Jaco R. A. 1995. *A comparative analysis of quality practice in manufacturing firm in the U.S dan Taiwan*. *Decision science*, 26 (5), 621-632.
- Mardiyah, A. N. dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*. *SNA VIII*. Solo.
- Milgon, P dan J, Robberts. 1993. *Exporting manufacturing performance meansures to worker. An empirical study*. *Jurnal of management accounting research*: 33-35.
- Skripsi, Tesis dan Disertasi
- Kiswanto. 2007. *Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya Pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Manajemen*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Loebis, R. B. 2007. *Pengaruh pemberian insentif dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan balai yasa pulo brayan PT Kereta Api Medan*. Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Narsa, I M. dan Yuniawati, R. D. 2003. *Pengaruh Interaksi antara Total Quality Manajemen dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*. Studi Empiris Pada PT Telkom Drive V Surabaya. Universitas Kristen Petra. Surabaya.
- Pane, H. S. 2010. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pantja Surya*. Fakultas Ekonomi Universita Sumatera Utara. Medan.
- Pasaribu, H. 2009. *Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial*. *Survei Pada BUMN Manufaktur di Indonesia*. UPN Veteran. Surabaya.
- Setyowati, L. 2011. *Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan dengan Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating, di Penguruan Tinggi Surabaya*. Tesis. Sekolah Tinggi Ilmu

- Ekonomi Indonesia.  
Surabaya.
- Supratiningrum. 2002. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating, Studi Empiris Pada Salah Satu Hotel.* Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Yuristisia, C. 2009. *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial dengan Variabel Moderasi Strategi Bisnis, Perceived Environment Uncertainty (PEU) dan Desentralisasi.* Case Study Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Jambi. Skripsi. Jambi.