

**PENGARUH INTERAKSI ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
DENGAN SISTEM PENGHARGAAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
Studi Empiris pada SMK Di Kabupaten Karanganyar**

Endang Mardiyati

Alumni Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta

Muhammad Agung Prabowo

Magister Akuntansi Universitas Sebelas Maret Surakarta

ABSTRACT

This empirical research conducted 2014, is intended to test the hypothesis about the influences variables of TQM, interaction between TQM with reward system, and interaction between TQM with organizational commitment to managerial performance at the level of SMK in Karanganyar.

The research design is survey and quantitative approach. Respondents were teachers and employees in the SMK of public and private school in Karanganyar, who held managerial positions amounted to 142 persons from 33 schools. It uses the regression with the absolute residual test method to test hypothesis.

The results of this research showed that the proposed third hypothesis can be accepted, meaning that TQM (X_1), interaction between TQM with reward system (X_2) and interaction between TQM with organizational commitment (X_3) have positive and significant effect on managerial performance.

Keywords : TQM, reward system, organizational commitment, managerial performance

PENDAHULUAN

Sejalan dengan ketatnya persaingan dan perkembangan yang terjadi, peningkatan kinerja manajerial merupakan tuntutan dari setiap perusahaan dengan tujuan agar eksistensi atau kelangsungan hidup perusahaan dapat lebih terpelihara. Manajer di setiap level organisasi dituntut agar mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dengan efektif dan mampu memaksimalkan daya saing organisasi. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit sedangkan kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan,

serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Salah satu faktor penting berkaitan dengan kinerja manajerial adalah kualitas atau mutu produk yang dihasilkan perusahaan, dalam hal ini ditekankan pada *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan perusahaan. Menurut Kurnianingsih (2000) untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik *Total Quality Management* (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2001). Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998). Pada penelitian Ittner dan Larcker (1995) tidak ditemukannya bukti bahwa organisasi yang menerapkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi. Tetapi pada penelitian Banker et al. (1993) memberikan bukti empiris bahwa program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara perbaikan kualitas secara berkesinambungan, dibandingkan dengan organisasi pesaing lainnya yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik TQM. Pada penelitian Narsa dan Yuniawati (2003); Supratinigrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian temuan empiris mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial belum diperoleh hasil yang konsisten. Beberapa peneliti

yang menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial menyatakan bahwa penerapan TQM perlu diinteraksikan dengan sistem akuntansi manajemen seperti sistem penghargaan. Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan bertujuan agar dapat memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan bahwa, selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Penghargaan (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kurnianingsih (2000) menyatakan, rendahnya kinerja manajerial disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut, artinya perusahaan gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika desain sistem penghargaan mampu memberikan rasa adil dan kepuasan.

Selain sistem penghargaan, kinerja para manajer akan semakin tinggi apabila mereka memiliki komitmen organisasi yang kuat. Menurut Angel dan Perry (1981); Porter et.al. (1974); Randall (1990); Nouri dan Parker (1998) dalam Sardjito dan Muthaher (2007) komitmen organisasi yang kuat akan

mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh gambaran bahwa implementasi *Total Quality Management* perlu diikuti pula dengan penerapan komponen-komponen dari sistem akuntansi manajemen seperti sistem penghargaan. Selain sistem penghargaan, komitmen organisasi diperlukan untuk mendorong individu untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi sehingga menjadikan organisasi lebih baik.

Sebagian besar penelitian mengenai pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial dilakukan pada perusahaan manufaktur, sedangkan pada organisasi pendidikan masih jarang ditemukan. Hal ini memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian pada satuan pendidikan jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) baik negeri maupun swasta di Kabupaten Karanganyar.

Peningkatan mutu pendidikan khususnya dalam hal ini Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Karanganyar adalah agenda utama dan tugas yang amat

penting karena mutu merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah untuk meraih status di tengah persaingan dunia pendidikan yang kian keras. Sesuai dengan perkembangan masyarakat dan perkembangan pendidikan, maka kewajiban dan tanggung jawab para pemimpin pendidikan khususnya kepala sekolah mengalami perkembangan dan perubahan pula. Perubahan dan tujuan pendidikan merupakan lingkup tanggung jawab di bawah kepemimpinan kepala sekolah serta level manajerial di sekolah.

Kinerja manajerial dalam instansi pendidikan sangat berperan dalam peningkatan mutu pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut maka para pemimpin yang menjalankan fungsi-fungsi manajerial di sekolah harus mengembangkan potensi dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Salah satunya adalah kemampuan mengembangkan *Total Quality Management* (TQM), dimana penerapan TQM dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mencapai keberhasilan TQM, peran kepala sekolah sebagai top manajer dan level manajerial di bawahnya memegang peran penting, karena keberhasilan pendidikan bergantung pada upaya serta kinerja dari kepala sekolah tersebut dan level manajerial di bawahnya. Untuk itu setiap kepala sekolah dan level manajerial di sekolah perlu menguasai *Total Quality Management* sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di SMK Kabupaten Karanganyar.

Sejalan dengan hasil temuan sebelumnya, penerapan TQM pada instansi pendidikan di SMK Kabupaten Karanganyar perlu diinteraksikan dengan sistem akuntansi manajemen yaitu sistem

penghargaan dengan tujuan agar dapat memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya. Selain sistem penghargaan, kinerja level manajerial di sekolah akan semakin tinggi apabila didukung dengan komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Total Quality Management (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution, 2001). Menurut Nasution (2001) yang membedakan *Total Quality Management* (TQM) dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama yaitu fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim (*teamwork*); perbaikan sistem secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkendali; kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Mahoney *et.al* (1963) menyatakan bahwa *performance* (kinerja) adalah hasil karya 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. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Sularso dan Murdijanto (2004) banyak cara yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, salah satunya adalah melalui penerapan TQM. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Penerapan TQM yang dilakukan secara berkesinambungan akan mendukung peningkatan kinerja para manajer serta peningkatan kepuasan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003); Chandrarini dkk. (2005); Mardiyah dan Listianingsih (2005); Dauhan (2013); Jusuf (2013); Mintje (2013) menunjukkan bahwa penerapan TQM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dasar pemikiran perlunya TQM dalam meningkatkan kinerja manajerial pada Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Karanganyar, bahwa instansi pendidikan harus meningkatkan daya saing dengan melakukan proses perbaikan secara terus menerus dengan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Penerapan TQM pada organisasi pendidikan merupakan pendekatan untuk menghasilkan kualitas pendidikan

yang terbaik melalui perbaikan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan secara berkesinambungan. Logikanya, penerapan TQM yang semakin efektif akan menghasilkan daya saing yang semakin tinggi baik terhadap kinerja manajer, kualitas produk (siswa), pelayanan pendidikan, maupun peningkatan mutu sekolah.

Sejalan dengan logika di atas dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : *Total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar.

2. Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*) (Kurnianingsih, 2000). Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing, perusahaan perlu menerapkan teknik *Total Quality Management*. Kinerja perusahaan yang rendah, dapat disebabkan kegagalan

perusahaan terhadap sistem akuntansi manajemen, dan salah satu komplemen tersebut berkaitan dengan sistem penghargaan.

Penerapan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem kompensasi merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM. Dengan demikian karyawan yang berkontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima *reward* dari manajemen (Milgrom dan Roberts, 1990, Ichniowski et al., 1997). Ichniowski et al. (1997) mendokumentasikan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian penghargaan.

Rendahnya kinerja perusahaan dapat disebabkan karena kegagalan perusahaan dalam mendesain sistem penghargaan (Chandrarin dkk., 2005). Desain sistem penghargaan yang diberikan manajer yang kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya (Narsa dan Yuniawati, 2003).

Penelitian yang dilakukan Kurnianingsih (2000) serta Mardiyah dan Listianingsih (2005) memberikan bukti empiris mengenai pentingnya desain Sistem Akuntansi Manajemen sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja

manajerial. Dengan memasukkan faktor kontingensi yaitu sistem sistem *reward* terhadap keefektifan penerapan teknik *Total Quality Management*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya interaksi antara TQM dengan sistem *reward* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dengan demikian penerapan TQM perlu didukung sistem penghargaan yang mampu memberikan keadilan dan kepuasan bagi para manajer. Logikanya, sistem penghargaan yang semakin tinggi (efektif) dapat memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, karena mereka merasa penghargaan yang diterima sebanding dengan kinerja yang dicapai. Semakin tinggi interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan maka kinerja manajerial akan semakin tinggi.

Sejalan dengan logika di atas dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₂ : Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar.

3. Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Tujuan dari implementasi TQM pada organisasi pendidikan secara umum mengajak seluruh

warga sekolah untuk menciptakan daya saing melakukan perbaikan mutu pendidikan secara berkesinambungan dengan bertumpu pada kepuasan pelanggan, namun keberhasilan dan kegagalan implementasi TQM sangat tergantung dari komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Boon et al., (2006) bahwa praktek TQM dan sangat terkait dengan komitmen organisasional karyawan terutama komitmen afektif.

Menurut Atmosoeparto (2000) kinerja adalah fungsi dari kompetensi dan komitmen. Kompetensi adalah fungsi pengetahuan dan keterampilan sedangkan komitmen adalah gabungan antara keyakinan diri seseorang dan motivasi. Menurut Trisnaningsih (2007) komitmen merupakan sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinforce*) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasinya adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas serta mendorong keterlibatan diri karyawan dalam mengambil berbagai keputusan.

Penelitian yang dilakukan Sumarno (2005); Eker (2007); Sardjito dan Muthaher (2007); dan Nursanti (2013) memberikan bukti

empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

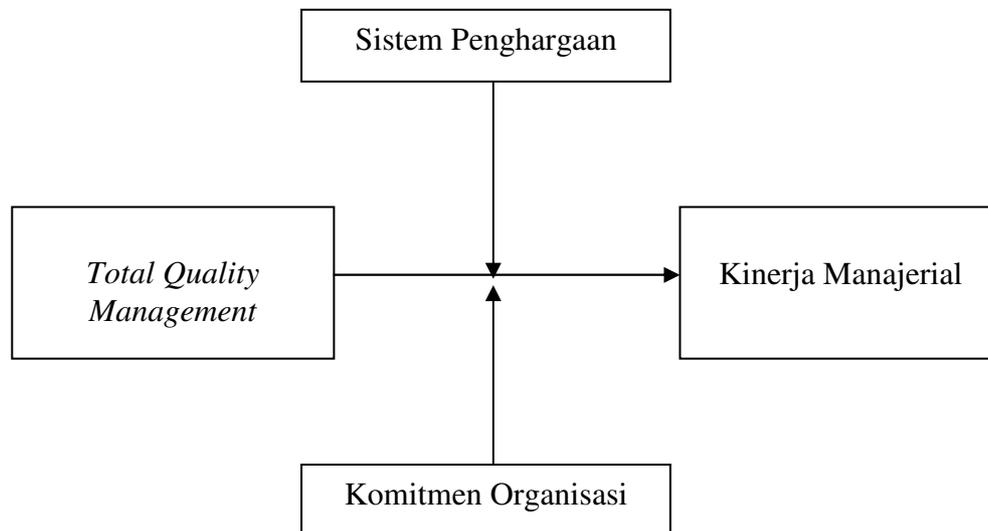
Dengan demikian, untuk menjamin kesuksesan penerapan TQM para manajer harus memiliki komitmen organisasi yang semakin kuat terhadap tercapainya tujuan TQM yaitu upaya memuaskan pelanggan internal dan eksternal. Kondisi tersebut akan mendorong perilaku kerja mereka akan

Kerangka berfikir dalam penelitian ini digambarkan seperti bagan sebagai berikut.

semakin efektif sehingga memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya. Semakin tinggi interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi maka kinerja manajerial akan semakin tinggi.

Sejalan dengan logika di atas dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini ingin menguji kembali pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₃ : Interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar.



METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian empiris, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survey.

2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh satuan pendidikan pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) baik negeri dan swasta di Kabupaten Karanganyar sebanyak 33 sekolah. Teknik pengambilan sampel dalam

penelitian ini menggunakan *purpose sampling*, yaitu pemilihan sampel tertentu sesuai dengan yang dikehendaki peneliti (Sekaran, 2010). Sampel penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan yang memegang jabatan manajerial di lingkungan SMK negeri dan swasta di Kabupaten Karanganyar sebanyak 198 orang. Pertimbangan pemilihan sampel dengan alasan Wakil Kepala Sekolah di setiap bidang dan Kepala Tata Usaha merupakan pelaksana yang terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah. Berdasarkan hasil penyebaran

kuesioner tidak semua responden mengembalikan kuesioner, dari 198 kuesioner yang disebar terdapat 35 kuesioner tidak kembali ketangan peneliti dikarenakan adanya keterlambatan. Dengan demikian kuesioner yang kembali ketangan peneliti sebanyak 163 kuesioner. Seleksi ulang dari 163 kuesioner yang terkumpul, terdapat 21 kuesioner yang tidak diisi lengkap oleh responden sehingga kuesioner yang dapat dianalisis sebagai data sebanyak 142 kuesioner (72%). Rincian jumlah sampel dan tingkat pengembalian kuesioner disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 1 Rincian Jumlah Sampel Dan Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang diberikan responden	198
Kuesioner yang tidak kembali	35
Kuesioner yang kembali	163
Kuesioner yang tidak diisi lengkap	21
Kuesioner yang dapat dianalisis	142
Tingkat pengembalian (<i>Respon Rate</i>)	$\frac{142}{198} \times 100\%$
	72%

3.

Definisi dan Pengukuran Variabel

Kinerja manajerial adalah kinerja yang dihasilkan individu dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial. Instrumen kinerja manajerial terdiri dari delapan butir pertanyaan, diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan Mahoney (1963) yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Instrumen kinerja manajerial diukur dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Rendah (1) sampai dengan Sangat Tinggi (5).

Total Quality Management adalah pengelolaan suatu sistem organisasi dengan komitmen penuh terhadap peningkatan kualitas yang tiada henti serta berusaha secara total untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Instrumen *Total Quality Manajement* diukur dengan menggunakan 10 komponen utama TQM yang dikembangkan oleh Nasution (2001) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara

berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Instrumen TQM diukur dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

Sistem penghargaan adalah program pemberian kompensasi manajerial sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi sehingga mendorong manajer bekerja lebih berprestasi. Menurut Simamora (2001) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh sistem penghargaan yang efektif: arti pentingnya, fleksibilitas, frekuensi, visibilitas, dan biaya. Instrumen sistem penghargaan diukur dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

Komitmen organisasi adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu level manajerial di sekolah dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. Hal ini merefleksikan sikap individu

akan tetap sebagai anggota organisasi yang ditunjukkan dengan kerja kerasnya. Variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1984) dan telah direplikasi oleh Trisnaningsih (2003). Instrumen komitmen organisasi terdiri dari delapan butir pernyataan yang mengukur 4 butir pernyataan komitmen organisasi *affective* dan 4 butir pernyataan komitmen *continuance*. Instrumen komitmen organisasi diukur dengan skala Likert 5 poin, mulai dari Sangat Tidak Setuju (1) sampai dengan Sangat Setuju (5).

4. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan metode Uji Nilai Selisih Mutlak bertujuan untuk menguji pengaruh interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial, yang dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 |X_1 - X_2| + \beta_5 |X_1 - X_3| + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja manajerial

X_1 : *Standardized* TQM (nilai *Zscore* X_1)

X_2 : *Standardized* sistem penghargaan (nilai *Zscore* X_2)

X_3 : *Standardized* komitmen organisasi (nilai *Zscore* X_3)

$|X_1 - X_2|$: Interaksi yang diukur dari nilai absolut (*Zscore* X_1 -*Zscore* X_2)

$|X_1 - X_3|$: Interaksi yang diukur dari nilai absolut (*Zscore* X_1 -*Zscore* X_3)

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$: Koefisien regresi

e : *Error*

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Responden

Tabel 2 Profil Responden (n = 142)

		Jumlah	Persentase (%)
Gender	Pria	87	61,27
	Wanita	55	38,73
Jabatan	Wa. Ka Sek. Bid. Kurikulum	26	18,31
	Wa. Ka Sek. Bid. Sarana Prasarana	23	16,20
	Wa. Ka Sek. Bid. Humas	22	15,49
	Wa. Ka Sek. Bid. Ketenagakerjaan	19	13,38
	Wa. Ka Sek. Bid. Kesiswaan	24	16,90
	Kepala Tata Usaha	28	19,72
	Pendidikan	Sarjana Strata 1	93
Sarjana Strata 2		49	34,51

2.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas menggunakan uji *Pearson Correlation* dengan program SPSS versi 16. Butir pernyataan dinyatakan valid jika pada tingkat signifikansi 5% masing-masing butir menghasilkan nilai probabilitas < 0,05 (Ghozali, 2005). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk variabel TQM, sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan instrumen kinerja manajerial valid karena masing-masing butir pernyataan

menghasilkan nilai probabilitas < 0,05.

Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Menurut Nunnally (Ghozali, 2005) bahwa suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sebaliknya apabila *Cronbach Alpha* ≤ 0,60 maka tidak reliabel. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian ini reliabel, yang menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
TQM	0,778	Reliabel
Sistem Penghargaan	0,723	Reliabel
Komitmen organisasi	0,724	Reliabel
Kinerja manajerial	0,707	Reliabel

3.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi, variabel pengganggu/residual memiliki

distribusi normal, dengan melihat uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Apabila *Asymp. Sig (2-tailed)* > α (0,05) maka dikatakan data tersebut terdistribusi normal.

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas

Keterangan	<i>Unstandardized Residual</i>
N	142
Kolmogorov-Smirnov Z	1,203
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,111
Hasil uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> diperoleh nilai probabilitas atau <i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i> sebesar 0,111 > 0,05 berarti residual normal.	bebas. Model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah yang memiliki <i>tolerance</i> variabel bebas yang lebih dari 10% atau 0,1 dan nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) kurang dari 10. Hasil uji multikolinieritas disajikan seperti tabel berikut.
b. Uji Multikolinieritas Model regresi yang baik pada uji multikolinieritas adalah tidak terdapat korelasi diantara variabel	

Tabel 5 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Collinearity Statistics</i>	
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
TQM (X ₁)	0,942	1,062
Sistem Penghargaan (X ₂)	0,797	1,255
Komitmen Organisasi (X ₃)	0,914	1,094

Variabel Dependen : Kinerja Manajerial

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa masing-masing variabel TQM, sistem penghargaan, dan komitmen organisasi tidak saling berkorelasi linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *tolerance* setiap variabel (0,942; 0,797; 0,914) > 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) (1,062; 1,255; 1,094) < 10. Dengan demikian model regresi dalam penelitian ini dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas
Model regresi yang baik pada uji heteroskedastisitas adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yang terlihat dari nilai probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat seperti tabel berikut.

Tabel 6 Hasil Uji Heteroskedastistas

Variabel	Sig.	Keterangan
TQM (X ₁)	0,311	Bebas Heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan (X ₂)	0,748	Bebas Heteroskedastisitas
Komitmen Organisasi (X ₃)	0,071	Bebas Heteroskedastisitas
Moderasi 1 ($\left \begin{matrix} X_1-X_2 \\ X_1-X_3 \end{matrix} \right $)	0,689	Bebas Heteroskedastisitas
Moderasi 2 ($\left \begin{matrix} X_1-X_2 \\ X_1-X_3 \end{matrix} \right $)	0,265	Bebas Heteroskedastisitas

Variabel Dependen : *Absolut_Residual*

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena masing-masing variabel TQM, sistem penghargaan, komitmen organisasi, moderasi 1 ($|X_1-X_2|$), dan moderasi 2 ($|X_1-X_3|$) tidak signifikan terhadap variabel *absolut residual*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai

signifikansi setiap variabel (0,311; 0,748; 0,071; 0,689; 0,265) yang lebih besar dari 0,05.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan metode uji Nilai Selisih Mutlak dengan hasil seperti tabel berikut.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	Variabel Dependen: <i>Kinerja Manajerial</i>		
	b	t	Sig.
TQM (X_1)	0,908	5,211	0,000
Sistem Penghargaan (X_2)	0,108	0,568	0,571
Komitmen Organisasi (X_3)	0,404	2,282	0,024
$ X_1-X_2 $	0,553	2,174	0,031*
$ X_1-X_3 $	0,913	3,794	0,000**
Adj. R²			0,344
F			15,778
Prob. F			0,000

Keterangan :

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

a. Koefisien Determinasi
 Melihat *Adjusted R Squared (Adj. R²)* pada Tabel 7, angka 0,344 menunjukkan bahwa variabel *total quality management*, sistem penghargaan, komitmen organisasi, interaksi TQM-sistem penghargaan ($|X_1-X_2|$), dan interaksi TQM-komitmen organisasi ($|X_1-X_3|$) secara simultan mampu menjelaskan 34,4% variasi yang terjadi pada variabel kinerja manajerial, sedangkan sisanya yaitu 65,6% (100%-34,4%) dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak

termasuk dalam penelitian ini misalnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sebagainya.

b. Uji F

Uji F dilakukan untuk menentukan tingkat signifikansi seluruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil uji signifikansi pengaruh secara simultan seperti pada Tabel 7 diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 15,778 dengan signifikansi 0,000 jauh dibawah 0,05. Hal tersebut berarti model regresi dalam penelitian ini dinyatakan fit

(tepat) artinya *total quality management*, sistem penghargaan, komitmen organisasi, interaksi TQM-sistem penghargaan ($|X_1-X_2|$) dan interaksi TQM-komitmen organisasi ($|X_1-X_3|$) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja manajerial.

c. Uji t

1) Hasil Pengujian Hipotesis 1

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai tingkat signifikansi t hitung untuk variabel *total quality management* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,908. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tinggi *total quality management*, maka semakin tinggi kinerja manajerial.

2) Hasil Pengujian Hipotesis 2

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai tingkat signifikansi t hitung untuk variabel interaksi TQM-sistem penghargaan ($|X_1-X_2|$) adalah sebesar $0,031 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi positif

sebesar 0,553. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara *total quality management* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain interaksi antara *total quality management* dengan sistem penghargaan akan meningkatkan kinerja manajerial.

3) Hasil Pengujian Hipotesis 3

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai tingkat signifikansi t hitung untuk variabel interaksi TQM-komitmen organisasi atau ($|X_1-X_3|$) adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi positif sebesar 0,913. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa interaksi antara *total quality management* dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain interaksi antara *total quality management* dengan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penerapan teknik *total quality management* yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Implikasi dari hasil temuan ini, kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar akan semakin tinggi apabila Wakil Kepala Sekolah di setiap bidang dan Kepala Tata Usaha memiliki sikap positif untuk mendukung teknik *total quality management*.

Keberhasilan penerapan teknik TQM yang akan diterapkan oleh organisasi di SMK Kabupaten Karanganyar menuntut pemahaman mendalam mengenai sepuluh komponen utama TQM yaitu fokus pada pelanggan; obsesi terhadap kualitas; pendekatan ilmiah; komitmen jangka panjang; kerjasama tim (*teamwork*); perbaikan sistem secara berkesinambungan; pendidikan dan pelatihan; kebebasan yang terkendali; kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kualitas merupakan kunci memenangkan persaingan dalam dunia pendidikan, khususnya dalam penelitian ini mutu SMK di Kabupaten Karanganyar. Pentingnya penerapan teknik *Total Quality Management* pada instansi pendidikan, bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan adalah dengan menghasilkan kualitas

produk (lulusan) yang terbaik, fokus pada pelanggan, mempunyai komitmen jangka panjang serta diperlukan kerja sama tim yang solid sehingga kinerja SMK di kabupaten Karanganyar akan semakin meningkat.

Dengan demikian penerapan teknik TQM pada instansi pendidikan di SMK Kabupaten Karanganyar merupakan pendekatan untuk menghasilkan kualitas pendidikan yang terbaik melalui perbaikan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan secara berkesinambungan. Penerapan TQM yang semakin efektif akan menghasilkan daya saing yang semakin tinggi baik terhadap kinerja para pemimpin, kualitas produk (siswa), pelayanan pendidikan, maupun peningkatan mutu sekolah.

Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Narsa dan Yuniawati (2003); Mardiyah dan Listianingsih (2005); Dauhan (2013); Jusuf (2013); dan Mintje (2013) bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Berarti, penerapan teknik TQM yang tinggi pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi

(efektif) akan meningkatkan kinerja manajerial.

Sistem penghargaan yang efektif dapat menjadi sumber kepuasan kerja bagi para manajer sehingga akan memotivasi manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya. Temuan ini memberikan implikasi, bahwa penerapan TQM. yang diinteraksikan dengan sistem penghargaan yang efektif akan meningkatkan kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Karakteristik sistem penghargaan yang efektif yaitu (1) memiliki arti penting, artinya sistem penghargaan yang adil dan layak dapat menjadi sumber kepuasan kerja bagi para manajer (2) Fleksibilitas, sistem penghargaan yang telah diterapkan organisasi harus disesuaikan dengan tingkat prestasi dan bobot pekerjaan yang dicapai (3) Frekuensi, artinya semakin sering penghargaan diberikan akan mempengaruhi kinerja karyawan namun tetap memperhatikan makna pemberiannya (4) Visibilitas, artinya penghargaan harus mencerminkan kontribusi karyawan (5) Biaya, artinya sistem penghargaan yang dirancang tetap memperhatikan besarnya biaya agar dapat mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi. Dengan demikian sistem penghargaan yang efektif dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003); Supratinigrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan

Listiyaningsih (2005) yang memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun temuan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chandrarini dkk. (2005) bahwa sistem penghargaan sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh terhadap hubungan TQM dengan kinerja manajerial pada perusahaan-perusahaan yang terdaftar di BEI.

3. Pengaruh Interaksi antara TQM dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan bahwa interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya penerapan teknik TQM yang tinggi pada organisasi dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Implikasi dari hasil temuan ini, kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar akan semakin tinggi apabila Wakil Kepala Sekolah di setiap bidang dan Kepala Tata Usaha dalam menerapkan praktik *total quality management* memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong level manajerial di sekolah untuk berusaha keras mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja manajerial yang dihasilkan umumnya juga akan semakin baik.

Komitmen organisasi yang semakin tinggi juga menunjukkan adanya rasa memiliki dan tanggung jawab yang semakin tinggi dari para manajer terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta adanya tingkat keterlibatan yang semakin tinggi dalam mendukung perbaikan kualitas. Dengan demikian untuk menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi, penerapan TQM perlu diinteraksikan dengan komitmen organisasi yang tinggi. Interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi yang semakin tinggi akan mendorong para manajer berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi maka kinerja manajerial akan semakin tinggi.

Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sumarno (2005); Eker (2007); Sardjito dan Muthaher (2007); dan Nursanti (2013) yang memberikan bukti empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa interaksi antara partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain komitmen organisasi memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Implikasi dari temuan penelitian ini, *Total Quality Management* di SMK Kabupaten Karanganyar akan semakin meningkatkan kinerja manajerial

apabila Wakil Kepala Sekolah di semua bidang dan Kepala Tata Usaha memiliki komitmen yang semakin tinggi untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan sekolah. Peningkatan komitmen harus dilandasi etos kerja yang tinggi, kesediaan untuk mau terus belajar, kesediaan untuk mencurahkan segenap kemampuan, serta menunjukkan usaha keras demi kesuksesan program peningkatan mutu sekolah.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik simpulan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Penerapan teknik *total quality management* yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Interaksi antara *total quality management* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada sekolah tingkat SMK di Kabupaten Karanganyar. Penerapan teknik TQM yang tinggi pada organisasi dengan sistem penghargaan yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Narsa dan Yuniawati (2003); Suprantiningrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) yang memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Penerapan teknik TQM yang tinggi pada organisasi dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sumarno (2005); Eker (2007); Sardjito dan Muthaher (2007); dan Nursanti (2013) yang memberikan bukti empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan (1) kinerja manajerial yang diteliti dalam penelitian ini hanya berlaku pada instansi pendidikan di SMK Kabupaten Karanganyar, sehingga kemungkinan tidak akan sama hasilnya apabila diterapkan di instansi atau organisasi lain. (2) Komponen Sistem Akuntansi Manajemen yang digunakan dalam penelitian ini hanya sistem penghargaan. (3) Penelitian ini hanya menerapkan metoda survei kuesioner, tidak melakukan wawancara langsung, sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

Saran

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. *Total Quality Management* yang diterapkan organisasi di SMK Kabupaten Karanganyar akan semakin meningkatkan kinerja manajerial

apabila Wakil Kepala Sekolah di semua bidang serta Kepala Tata Usaha merasa puas dengan sistem penghargaan yang ditetapkan organisasi. Manajemen sekolah dalam hal ini SMK di Kabupaten Karanganyar harus menerapkan sistem penghargaan yang efektif agar dapat memotivasi para manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya. Sistem penghargaan yang efektif dapat diciptakan dengan memberikan penghargaan finansial (gaji, tunjangan, dan insentif) dan non finansial (otonomi tugas, pencapaian prestasi dan pengembangan pribadi) yang mampu memuaskan kebutuhan para manajer. Selain itu sistem penghargaan yang diterapkan disesuaikan dengan prestasi yang dicapai manajer. Sistem penghargaan yang efektif dapat menjadi sumber kepuasan kerja sehingga akan memotivasi manajer untuk mengoptimalkan kinerjanya.

Penerapan teknik *Total Quality Management* di SMK Kabupaten Karanganyar akan semakin meningkatkan kinerja manajerial apabila Wakil Kepala Sekolah di semua bidang serta Kepala Tata Usaha memiliki komitmen yang semakin tinggi untuk memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan sekolah. Peningkatan komitmen harus dilandasi etos kerja yang tinggi, kesediaan untuk mencurahkan segenap kemampuan, serta menunjukkan usaha keras demi kemajuan sekolah.

Mengingat masih terdapat faktor situasional yang mempengaruhi kinerja manajerial, maka proses pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dapat diperbaiki dengan memasukkan variabel kontijensi. Penelitian yang akan datang disarankan perlu menguji

kembali dengan menambahkan komponen Sistem Akuntansi Manajemen sebagai variabel moderasi misalnya sistem pengukuran kinerja, *profit center*, atau budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoepipto, Kisdarto, 2000, *Menuju SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Banker, R. D., G. Schroeder, 1993, "Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study," *Journal of Management Accounting Research* 5 (Fall).
- Boon, O.K., Safa, M.S., Arumugam, V., 2006, TQM Practice and Affective Commitment: A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations, *International Journal of Management and Entrepreneurship*, Vol. 2. (1), pp. 37-55
- Chandrarin, G., Nurfitriana I., dan Ismail, H., 2005, "Teknologi Informasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan sebagai Pemoderasi Hubungan Antara TQM dengan Kinerja Manajerial", *Jurnal Akuntabilitas*, Vol. 5 (1), September, Hlm.17 – 34.
- Chase, Richard, B., Nicholas, J., Aquilano, F., Robert, J., 2005, *Operation Management for Competitive Advantage*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Dauhan, Jevon, "Total Quality Management, Budaya Organisa: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Suluttenggo Manado", *Jurnal EMBA*, Vol.1 (4), Desember, Hlm. 2097-2106
- Eker, M. 2007. "The Impact Of Budget Participation On Managerial Performance Via Organizational Commitment: A Study On The Top 500 Firms In Turkey". *Journal: Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Vol. 64 (4). p. 117-136.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hitt, Michael A, R.Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ichniowski, C.,K, Shaw dan G. Prennushi. 1997. "The effects of human resources management practice an productivity: a study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, 87, pp. 291-314.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker. 1995. "Total Quality Management and The Choice of Information and Reward System," *Journal of Accounting Research* (Supplement).
- Jusuf, Raisa Shoffiani, "Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward

- Terhadap Kinerja Manajerial”,
Jurnal EMBA, Vol.1 (3), Juni,
Hlm. 634-644.
- Krajewski, Lee, J., Larry, P.R., K.
Malhotra, 2010, *Operation
Management: Processes and
Supply Chains*, Ninth Edition,
Pearson Prentice Hall Inc. USA.
- Kurnianingsih, Retno, 2000, *Pengaruh
Sistem Pengukuran Kinerja dan
Sistem Penghargaan Terhadap
Keefektifan Penerapan Teknik
Total Quality Management:
Studi Empiris pada Perusahaan
Manufaktur di Indonesia*, SNA
III, Hlm. 227 – 246.
- Mahoney T.A., Jerdes T. H., and
Carroll S.J., 1963, “Development
Managerial Performance: A
Research Approach”,
Southwestern Publishing Co.
dalam Brownell, P and McInnes.
1986. “Budgetary participation,
Motivation, and Managerial
Performance”, *The Accounting
Review*. Vol. LVII, No.4,
pp.587-600.
- Mardiyah, Ainul Aidah dan
Listianingsih, 2005, “Pengaruh
Sistem Pengukuran Kinerja,
Sistem Reward, dan Profit
Center Terhadap Hubungan
antara *Total Quality
Management* dengan Kinerja
Manajerial”, *Jurnal SNA VIII*,
Solo, 15–16 September, Hlm. 1-
21.
- Milgrom, P., dan J. Roberts, 1990,
“The Economics of Modern
Manufacturing technology,
strategy, and Organization”, *The
American Economic Revi*
(June), pp. 511-528
- Mintje, Nastiti, 2013, “Pengaruh
TQM, Sistem Penghargaan Dan
Sistem Pengukuran Kinerja
Terhadap Kinerja Manajerial
Pada PT. Air Manado”, *Jurnal
EMBA*, Vol.1 (3), September,
Hlm. 52-62.
- Mulyadi dan Johny Setiawan, 1999,
*Sistem Perencanaan dan
Pengendalian Manajemen:
Sistem Pelipatgandaan Kinerja
Perusahaan*, Edisi 1, Aditya
Media, Yogyakarta.
- Narsa, I Made dan Yuniawati Rani
Dwi, 2003, ”Pengaruh Interaksi
Antara *Total Quality
Management* Dengan Sistem
Pengukuran Kinerja Dan Sistem
Penghargaan Terhadap Kinerja
Manajerial Studi Empiris pada
PT. Telkom Divre V Surabaya”,
Jurnal Akuntansi & Keuangan,
Vol. 5 (1), Mei, Hlm. 18- 34
- Nasution, 2001, *Manajemen Mutu
Terpadu*, Ghalia Indonesia,
Jakarta.
- Nursanti, Eny, 2013, “Peran
Komitmen Organisasi, Budaya
Organisasi Dan Locus Of
Control Sebagai Variabel
Pemoderasi Pada Pengaruh
Partisipasi Anggaran Terhadap
Kinerja Manajerial (Studi di
Sekolah Menengah Atas Negeri
Surakarta)”, *Tesis: Program
Studi Magister Manajemen*,
Universitas Gadjah Mada,
Yogyakarta (Tidak
dipublikasikan).

- Robbins, Stephen P., 2001. *Perilaku Organisasi Jilid I*, Prenhalindo, Jakarta.
- Sardjito, Bambang, dan Muthaher, Osmad, 2008, "Pengaruh *Total quality management* Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 2 (1), Maret, Hlm. 37-49.
- Sekaran, Uma, 2010, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Willey & Son, New Jersey.
- Sim, K.L. and L.N. Killough, 1998, "The Performance Effects of Complementarities Between Manufacturing Practice and Management Accounting System," *Journal of Management Accounting Research* 10 (Fall), pp. 325-346.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Sularso, R. Andi dan Murdijanto, 2004, "Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia", *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 6 (1), Maret, Hlm. 72 – 81.
- Sumarno, J., 2005, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)", *Jurnal SNA VIII Solo*, 15 – 16 September, Hlm. 586-616.
- Supratinigrum dan Zulaikha, 2003, "Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan sebagai variabel moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)".
- Tjiptono, Fandy, 2001, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Trisnaningsih, Sri, 2007, "Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor". *Jurnal: Simposium Nasional Akuntansi X. Unhas Makassar* 26-27 Juli, Hlm. 1-56.