

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai pengaruh interaksi antara *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial memberikan hasil sebagai berikut:

1. Dalam hipotesis pertama, *TQM* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dari koefisiensi *TQM* sebesar 0,165 untuk variabel *Total Quality Management* dengan tingkat signifikansi 0,046 ($p \leq 0,05$). Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1 yang berarti *Total Quality Management (TQM)* akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Dalam hipotesis kedua, sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari Hasil penelitian diperoleh tingkat signifikansi 0,015 ($p \leq 0,05$) dengan nilai koefisien 0,118. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2 yang berarti sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Dalam hipotesis ketiga, sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitian diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,019 ($p \leq 0,05$) dan besar nilai koefisien 0,196. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 3 yang berarti sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4. Dalam hipotesis keempat, interaksi *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai ini diperoleh dengan melihat nilai positif yang bertanda positif sebesar 0,398. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 4 yang berarti interaksi *TQM* dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
5. Dalam hipotesis kelima, interaksi *TQM* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Nilai ini diperoleh dengan melihat nilai koefisien yang bertanda positif sebesar 0,260. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis 5 yang berarti interaksi *TQM* dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6. Sehingga berdasarkan kelima hipotesis diatas ditarik kesimpulan terdapat pengaruh interaksi antara *TQM*, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dengan tingkat R sebesar 0,9962 (99,62%), F sebesar 14,794 dengan tingkat signifikan $p \leq 0,05$. Berarti ada pengaruh signifikan antara variabel dependen (kinerja manajerial) dengan semua variabel independen.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan yang membatasi kesempurnaannya. Oleh karena itu, keterbatasan ini perlu lebih diperhatikan untuk penelitian-penelitian berikutnya. Adapun keterbatasan tersebut adalah :

1. Peneliti tidak melakukan *second and third mailing* dalam artian peneliti tidak melakukan penyebaran kuesioner kembali, dengan pertimbangan waktu dan biaya.
2. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang didasarkan pada persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Peneliti hanya menerapkan metode *survei* melalui kuesioner, peneliti tidak melakukan wawancara secara langsung atau tidak terlibat secara langsung sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
3. Penelitian selanjutnya disarankan pada jenis perusahaan yang lain dengan alasan melihat hasil pengaruh interaksi *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang paling dominan terhadap kinerja manajerial.

5.3 Implikasi

Penelitian ini memiliki implikasi yang luas untuk penelitian-penelitian selanjutnya di masa mendatang, khususnya sebagai bahan masukan perusahaan jasa karena tidak dapat dihindari lagi bahwa penerapan *TQM* disertai dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sangat diperlukan untuk peningkatan kinerja manajerial pada perusahaan jasa. Sehingga perusahaan jasa sebaiknya memperhatikan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja, agar para manajer dalam melaksanakan pekerjaannya semakin termotivasi meningkatkan kinerja manajerial secara individu dan kualitas pelayanan perusahaan jasa secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Roberth N. AND Vijay Govindarajan (1997), *Management Control Systems*, Homewood, Illinois: McGraw-Hill.
- Anthony, Atkinson, *et. al.* (1995), *Management Accounting*, Internaional Edition, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall international Inc.
- Cooper, Donald R. and C. William Emory (1995), *Bussines Research Methods*, Fifth edition, USA: Richard D. Irwin Inc.
- Ghozali, Imam (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen (2003), *Management Accounting*, Sixth edition, Cicinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Kurnianingsih, Retno (2000), *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, Tesis S2 Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Narsa, I Made dan Yuniawati Rani dewi (2003), *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Mangement Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya*, Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Universitas Petra, Surabaya.
- Simamora, Henry (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.

Supriyono, RA, *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen*,
Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.

Tjiptono, Fandi (2001), *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: Andi
Offset.

-----, *Prinsip-Prinsip Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi
Offset.



serviens in lumine veritatis

LAMPIRAN





LAMPIRAN 1
KUESIONER

A. Pertanyaan Umum Mengenai Identitas Responden

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : (1) laki-laki (2) Perempuan
3. Usia : (1) 20-25 tahun (2) 25-30 tahun
(3) 30-35 tahun (4) > 35 tahun
4. Pendidikan terakhir : (1) SLTA (2) D3 (3) S1
(4) S2 (5) Lain-lain.....
5. Lama bekerja di perusahaan ini : (1) 1-5 tahun (2) 5-10 tahun
(3) 10-15 tahun (4) > 15 tahun
6. Jumlah pegawai di departemen bagian yang Anda pimpin dalam perusahaan:
(1) < 2 orang (3) 5-10 orang
(2) 2-5 orang (4) > 10 orang
7. Departemen/bagian yang Anda pimpin dalam perusahaan:
(1) Personalia (3) Pemasaran (5) Lain-lain.....
(2) Akuntansi/keuangan (4) Sistem Informasi
8. Lamanya Anda pada jabatan sekarang:
(1) 1-5 tahun (3) 10-15 tahun
(2) 5-10 tahun orang (4) >15 tahun

B. Pertanyaan berikut ini berhubungan dengan sejauh mana Anda memahami tentang TQM. Dimana ini dapat untuk mengukur seberapa besar penerapan TQM di perusahaan Anda. Dengan memilih STS = sangat tidak setuju (dengan poin 1), TS = tidak setuju (dengan poin 2), N = netral (dengan poin 3), S = setuju (dengan poin 4), SS = sangat setuju (dengan poin 5).

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Ditempat saya bekerja, alat pengendalian proses secara statistik sering dipergunakan.					
2.	Ditempat saya bekerja, perusahaan sering melakukan eksperimen untuk meningkatkan proses pelayanan pekerjaan.					
3.	Ditempat saya bekerja, tim-tim karyawan berfungsi secara efektif.					
4.	Ditempat saya bekerja, telah melakukan patok duga (<i>benchmarking</i>) dengan perusahaan lain.					
5.	Ditempat saya bekerja, karyawan diberi penghargaan untuk peningkatan kualitas pelayanan.					

C. Jawaban-jawaban pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem penghargaan yang berlaku di lingkungan Anda. Mohon Anda memilih salah satu jawaban dengan memberikan tanda (X) dari alternatif sistem penghargaan berikut ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

- (1).Kompensasi (gaji + tunjangan) tetap saja
- (2).Kompensasi tetap + penghargaan non keuangan atau keuangan
- (3).Kompensasi tetap + penghargaan non keuangan dan keuangan
- (4).Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja individual
- (5).Kompensasi tetap + insentif yang ditentukan berdasarkan kinerja kelompok

D. Jawaban antara pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem pengukuran kinerja yang ada di lingkungan Anda. Mohon Anda nyatakan frekuensi pengukuran kinerja yang berlaku di perusahaan Anda sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

- 1 = Tidak Pernah (TP)
- 2 = Jarang (J)
- 3 = Agak Sering (AS)
- 4 = Sering (S)
- 5 = Sangat Sering (SS)

No		TP	J	AS	S	SS
1.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pengguna jasa.					
2.	Ditempat saya bekerja, diperlukan proses desain peningkatan pelayanan untuk pengguna setia dimasa yang akan datang.					
3.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mengurangi keluhan pengguna jasa terhadap pelayanan yang telah diberikan.					
4.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan mencegah gangguan atau penyebab kekecewaan pengguna jasa.					
5.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan menurunkan tingkat pelayanan.					
6.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan memberikan jaminan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.					
7.	Ditempat saya bekerja, melakukan upaya-upaya yang bertujuan untuk menurunkan keluhan dari pihak pengguna.					

Reliability SPK

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
 RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SPK1	4,6275	,4859	102,0
2.	SPK2	4,5098	,5024	102,0
3.	SPK3	4,5000	,7545	102,0
4.	SPK4	4,5686	,5360	102,0
5.	SPK5	1,7255	1,1094	102,0
6.	SPK6	4,5098	,7000	102,0
7.	SPK7	4,6373	,5592	102,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29,0784	11,3007	3,3617	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
K1	24,4510	9,3788	,5665	,7979
K2	24,5686	9,2576	,5858	,7948
K3	24,5784	7,5334	,7721	,7525
K4	24,5098	8,9851	,6312	,7871
K5	27,3529	8,3296	,2717	,8906
K6	24,5686	7,9507	,7245	,7640
K7	24,4412	8,4470	,7818	,7644

Reliability Coefficients

N of Cases = 102,0 N of Items = 7
 Alpha = ,8179

Factor Analysis KM

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,842
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	624,372
	df	36
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
KM1	1,000	,620
KM2	1,000	,759
KM3	1,000	,693
KM4	1,000	,472
KM5	1,000	,960
KM6	1,000	,667
KM7	1,000	,755
KM8	1,000	,746
KM9	1,000	,655

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,304	58,933	58,933	5,304	58,933	58,933
2	1,021	11,344	70,277	1,021	11,344	70,277
3	,791	8,790	79,068			
4	,642	7,131	86,198			
5	,412	4,582	90,780			
6	,303	3,365	94,145			
7	,245	2,718	96,863			
8	,167	1,851	98,715			
9	,116	1,285	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
KM1	,758	-,211
KM2	,834	,251
KM3	,831	4,854E-02
KM4	,664	-,175
KM5	,364	,910
KM6	,814	-6,468E-02
KM7	,859	-,129
KM8	,845	-,179
KM9	,809	1,317E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

eliability KM

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
 RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	KM1	4,2843	1,4784	102,0
2.	KM2	4,8137	1,6753	102,0
3.	KM3	4,4902	1,4875	102,0
4.	KM4	3,7451	1,7502	102,0
5.	KM5	4,5098	1,7162	102,0
6.	KM6	4,3235	2,0880	102,0
7.	KM7	3,9804	1,9599	102,0
8.	KM8	4,1078	1,8927	102,0
9.	KM9	4,7255	1,8302	102,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	38,9804	144,8907	12,0371	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1	34,6961	121,0453	,6658	,8959
2	34,1667	113,7640	,7925	,8863
3	34,4902	117,8365	,7692	,8894
4	35,2353	119,9639	,5703	,9020
5	34,4706	130,3506	,2959	,9202
6	34,6569	108,0296	,7488	,8891
7	35,0000	108,4950	,7973	,8847
8	34,8725	110,1717	,7837	,8860
9	34,2549	112,9245	,7357	,8899

Reliability Coefficients

Number of Cases = 102,0 N of Items = 9
 Alpha = ,9049



LAMPIRAN 3
REGRESI

Regression TQM, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja, kinerja manajerial

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1X3, TQM, S.P.KNRJ, X1X2, S.PHRG ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: KM

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,992 ^a	,980	,913	1,68	1,916

a. Predictors: (Constant), X1X3, TQM, S.P.KNRJ, X1X2, S.PHRG

b. Dependent Variable: KM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,596	5	13,519	14,794	,001 ^a
	Residual	270,718	96	2,820		
	Total	338,314	101			

a. Predictors: (Constant), X1X3, TQM, S.P.KNRJ, X1X2, S.PHRG

b. Dependent Variable: KM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,970	2,141		-5,592	,000
	TQM	,165	,082	,200	2,021	,046
	S.P.KNRJ	,118	,082	,214	2,440	,015
	S.PHRG	,196	,575	,553	2,573	,019
	X1X2	,398	,003	,047	2,260	,039
	X1X3	,260	,025	,495	2,303	,020

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	TQM	,852	1,174
	S.P.KNRJ	,379	2,641
	S.PHRG	,067	4,845
	X1X2	,250	3,997
	X1X3	,058	3,558

a. Dependent Variable: KM

