

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT UNTUNG BERSAMA SEJAHTERA**



Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh :

**ARIF SULISTYO PRABOWO**

B 200 080 141

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2012**

## ABSTRAKSI

Arif Sulistyو Prabowo, 2012. PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT UNTUNG BERSAMA SEJAHTERA. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Pelaksanaan bisnis suatu institusi akan sangat bergantung bagaimana cara perusahaan dapat bersaing pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Tingkat persaingan yang ketat membuat perusahaan harus selalu berbenah agar tidak jauh tertinggal dengan para pesaingnya. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan-perusahaan manufaktur adalah dengan melakukan perbaikan terus menerus dalam penggunaan teknik-teknik *Total Quality Management (TQM)* atau *Just-In-Time (JIT)*.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera (UBS).

Sampel penelitian ini diambil berdasarkan metode sensus yang menjadikan seluruh populasi menjadi data penelitian, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dengan periode pengamatan tahun 2011 dan metode analisis data regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera adalah variabel kerjasama tim serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, sedangkan variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan, serta pendidikan dan pelatihan, terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

---

**Kata kunci:** *TQM*, kinerja manajerial.

## PENDAHULUAN

Pelaksanaan bisnis suatu institusi akan sangat bergantung bagaimana cara perusahaan dapat bersaing pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Perusahaan dituntut harus dapat meningkatkan mutu, keunggulan daya saing, serta dapat memanfaatkan seluruh kemampuan dalam melakukan inovasi-inovasi agar dapat menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, dan akhirnya dapat memenangkan persaingan bisnis yang ada di pasar. Dalam penelitiannya, Porter (1999) mengatakan bahwa inti strategi suatu organisasi adalah “*coping with competition.*” Hal ini berarti perusahaan harus mampu menyesuaikan diri sedekat mungkin dengan kompetisi pasar yang sedang dihadapinya. Kinerja manajerial juga perlu mendapatkan perhatian yang ekstra, karena saat ini konsumen dan pihak eksternal sudah menjadi kritis dan lebih teliti dalam penggunaan barang ataupun menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya.

Tingkat persaingan yang ketat membuat perusahaan harus selalu berbenah agar tidak jauh tertinggal dengan para pesaingnya. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan-perusahaan manufaktur adalah dengan melakukan perbaikan terus menerus dalam penggunaan teknik-teknik *Total Quality Management (TQM)* atau *Just-In-Time (JIT)*. Dalam penelitiannya, beberapa perusahaan yang telah menerapkan *TQM*, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998).

Dalam penelitian Garrison dan Noren (2000) mengatakan bahwa hal terpenting dalam *TQM* adalah meningkatkan efektifitas, produktifitas dan efisiensi dengan menggunakan ilmu dalam pengambilan keputusan dan memperkecil sifat defensif yang kontraproduktif. *TQM* pada dasarnya lebih memprioritaskan perbaikan secara terus menerus. Selain itu, *TQM* juga memberikan kebebasan kepada entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi kebaikan perusahaan secara berkesinambungan. Menurut Tjiptono (2003: 10), penerapan *TQM* dalam suatu perusahaan akan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan.

Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari para karyawan dan manajemen perusahaan, sehingga perlu untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhinya. Selain itu diperlukan suatu sistem pengukuran yang tepat untuk dapat diterapkan dalam setiap perusahaan sehingga penilaian kinerja manajemen dilakukan dalam porsi yang tepat pula.

Penelitian Ittner dan Larcker (1995) menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan *TQM* tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya, penelitian Narsa dan Yuniawati (2003) menemukan bahwa interaksi antara *TQM* dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Peneliti lainnya yaitu Sim dan Killough (1998) serta Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan *TQM* terhadap kinerja manajerial. Hal inilah yang membuat peneliti ingin melihat konsistensi penelitian mengenai pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Sari (2009) yang melakukan replikasi dan ekstensi Ittner dan Larcker (1995) dan Zulaika (2008). Perbedaannya adalah objek yang akan diteliti dalam penelitian kali ini adalah PT Untung Bersama Sejahtera (UBS) dengan tahun 2011 sebagai waktu pengamatan, sedangkan dalam penelitian Sari (2009) obyeknya adalah PT Super Andalas Steel dan Zulaika (2008) adalah PT PP Lonsum Indonesia Tbk.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin meneliti sejauh mana pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera.

## **METODA PENELITIAN**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah asosiatif kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2004: 11). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada *middle management level* dan *low management level* pada PT Untung Bersama Sejahtera yang berjumlah 100 responden. Sampel penelitian ini diambil berdasarkan metode sensus sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah kuesioner yang langsung diisi oleh karyawan perusahaan yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang dirangkum Mas'ud dalam Sari (2009). Data sekunder yaitu olahan yang diperoleh dari data perusahaan.

#### **A. Metode Pengumpulan Data**

Dalam mengumpulkan data primer yang berupa kuesioner, penulis melakukan beberapa langkah, yaitu:

1. Memberikan kuesioner kepada seluruh responden.
2. Mengumpulkan seluruh kuesioner yang telah diisi responden.

#### **B. Variabel Penelitian**

Variabel bebas (independen)

- Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Variabel terikat (dependen)

- Kinerja manajerial

#### **C. Definisi Operasional**

##### **1. Fokus Pada Pelanggan**

Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan dalam memuaskan pelanggan melalui produk yang dihasilkan.

##### **2. Obsesi Terhadap Kualitas**

Obsesi terhadap kualitas ini merupakan komitmen dan sikap perusahaan dalam menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan kualitas yang baik.

##### **3. Kerjasama Tim**

Kerjasama tim merupakan gambaran integritas perusahaan dimana setiap personel perusahaan bekerja bersama-sama dalam mewujudkan tujuan.

#### 4. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Merupakan upaya perusahaan untuk menyelaraskan kondisi perusahaan dengan lingkungan yang ada, sehingga kinerja manajerial yang lebih baik dapat tercapai.

#### 5. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan perusahaan merupakan upaya dalam meningkatkan tingkat pengetahuan dari para manajer ataupun karyawan perusahaan.

#### 6. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ini merupakan tindakan untuk mengikutsertakan karyawan dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan dari perusahaan.

#### 7. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain

### **D. Instrumen Penelitian**

Kuesioner fokus pada pelanggan dikembangkan oleh Hajjat (2002) dalam penelitiannya. Kuesioner obsesi terhadap kualitas dikembangkan oleh Harrington (2000) dalam penelitiannya. Kuesioner kerjasama tim dikembangkan oleh Daft (1998) dalam penelitiannya. Kuesioner perbaikan sistem secara berkesinambungan dikembangkan oleh Zeitz (1997) dalam penelitiannya. Kuesioner pendidikan dan pelatihan dikembangkan oleh Baker (1999) dalam penelitiannya. Kuesioner keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dikembangkan oleh White (1973) dalam penelitiannya. Kuesioner kinerja manajerial dikembangkan oleh Heneman (1974) dalam penelitiannya.

Variabel ini diukur dengan menggunakan skala interval dari 1 sampai 7 dengan penjelasan pada masing-masing poin adalah sebagai berikut:

1 = "Sangat Tidak Setuju"

2 = "Tidak Setuju"

3 = “Agak Tidak Setuju”

4 = “Netral”

5 = “Agak Setuju”

6 = “Setuju”

7 = “Sangat Setuju”

## E. Metoda Analisis Data

Sebelum menguji hipotesis, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data. Selain itu juga dilakukan pengujian atas asumsi klasik regresi berganda. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda dengan persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja manajerial

a = konstanta

X<sub>1</sub> = fokus pada pelanggan

X<sub>2</sub> = obsesi terhadap kualitas

X<sub>3</sub> = kerjasama tim

X<sub>4</sub> = perbaikan sistem secara berkesinambungan

X<sub>5</sub> = pendidikan dan pelatihan

X<sub>6</sub> = keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub>, b<sub>4</sub>, b<sub>5</sub>, b<sub>6</sub> = koefisien regresi

e = *error* (tingkat kesalahan)

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis Data

1. **Hasil Uji Validitas.** Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi. Data dikatakan valid jika memiliki *significant corrected item-total correlation* ( $r_{hitung}$ ) lebih kecil 0,05 (Ghozali, 2011: 53). Semua variabel memenuhi syarat dengan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 sehingga dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan.

2. **Uji Reliabilitas.** Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$  (Ghozali, 2011: 48). Dari hasil perhitungan dapat dilihat nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,70$  yang berarti data tersebut reliabel atau handal untuk diuji selanjutnya.

3. **Hasil Uji Asumsi Klasik.** Hasil perhitungan asumsi-asumsi klasik dalam penelitian ini adalah sebagaimana diuraikan berikut ini.

**a. Uji Normalitas**

Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah *scatterplot*. Menurut hasil perhitungan titik data menggambarkan data yang mengikuti garis diagonalnya. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Nilai *cutoff* yang dipakai untuk menunjukkan adanya problem multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai *VIF*  $> 10$  (Ghozali, 2011: 106). Pada perhitungan data diperoleh hasil dari enam variabel ada satu variabel yang memiliki masalah multikolinearitas. Oleh karena itu, harus dilakukan pengobatan (*outlier*). Dari pengobatan terhadap 59 responden, diperoleh 41 data responden yang tidak mengandung penyakit multikolinearitas, sehingga dapat diteruskan pada uji selanjutnya..

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji *glejser*. Dari hasil perhitungan diketahui probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

**4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan bantuan program *SPSS 11 for windows*, diperoleh persamaan regresi yang dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 31.717 - 0.135 X_1 - 0.468 X_2 + 0.566 X_3 + 0.730 X_4 - 0,668 X_5 + 0,586 X_6$$



**5. Hasil Pengujian Hipotesis.** Hasil perhitungan data mengenai uji hipotesis penelitian dapat dilihat dalam rinciannya berikut ini.

**a. Uji F (F test)**

Berdasarkan uji ANOVA atau  $F_{test}$  diperoleh hasil probabilitas signifikansi 0,025 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti keenam variabel independen yaitu secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada tingkat signifikansi 5% dan model regresi yang digunakan sudah *fit* atau cocok dengan penelitian.

**b. Uji t ( $t_{test}$ )**

1) Fokus pada pelanggan

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (- 0,439) lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti fokus pada pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

2) Obsesi terhadap kualitas

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (- 1,431) lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti obsesi terhadap kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

3) Kerjasama tim

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (2,038) lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

4) Perbaikan sistem berkesinambungan

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (0,893) lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

5) Pendidikan dan pelatihan

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (- 1,035) lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

6) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (3.053) lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  (1,671) pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 95$ . Hal ini berarti keterlibatan dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada taraf signifikansi 5%.

c. **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Tabel IV. 20  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576(a)	.332	.215	8.224

Sumber: Hasil olahan data SPSS, 2012

Dari analisis koefisien determinasi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,332 yang berarti bahwa sebesar 33,20% variasi dari variabel independen dapat menjelaskan terhadap variasi variabel dependen. Sementara itu sisanya yaitu 66,80% dijelaskan oleh variabel lain di luar model observasi dalam penelitian ini.

**B. Pembahasan**

1. Fokus Pada Pelanggan

Variabel fokus pada pelanggan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_{a1}$  dalam penelitian ini tidak terdukung. Hasil ini sama dengan hasil pada penelitian terdahulu (Sari, 2009) yang menyatakan fokus pada pelanggan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini kemungkinan dikarenakan oleh kurangnya fokus perusahaan untuk mendapatkan semua informasi mengenai kebutuhan pelanggan. Perusahaan lebih fokus pada pengembangan produk tanpa memperhitungkan kebutuhan pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Variabel obsesi terhadap kualitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_{a2}$  dalam penelitian ini tidak terdukung. Hasil ini sama dengan hasil pada penelitian terdahulu yang

menyatakan obsesi terhadap kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mungkin dikarenakan obsesi dalam meningkatkan kualitas pada PT Untung Bersama Sejahtera kurang fokus karena banyaknya persepsi tentang produk yang berkualitas dari setiap responden.

### 3. Kerjasama Tim

Variabel kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Ha3 dalam penelitian ini terdukung. Hasil ini berbeda dengan hasil pada penelitian terdahulu yang menyatakan kerjasama tim berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil yang signifikan ini didukung oleh fakta yang diperoleh peneliti, yang mana PT Untung Bersama Sejahtera memiliki sistem kerjasama tim yang baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan diadakannya rapat evaluasi kinerja setiap seminggu sekali dengan *owner* perusahaan.

### 4. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Variabel perbaikan sistem berkesinambungan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Ha4 dalam penelitian ini tidak terdukung. Hasil ini sama dengan hasil pada penelitian terdahulu yang menyatakan perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mungkin dikarenakan belum cukupnya perbaikan sistem yang dilakukan dalam hal kualitas serta inovasi dalam produk PT Untung Bersama Sejahtera yang akan berguna untuk peningkatan kinerja manajerial.

### 5. Pendidikan dan Pelatihan

Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti Ha5 dalam penelitian ini tidak terdukung. Hasil ini sama dengan hasil pada penelitian terdahulu yang menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mungkin terjadi karena pendidikan dan pelatihan yang diadakan perusahaan kurang fokus terhadap kegiatan operasional yang dapat meningkatkan kinerja manajerial.

## 6. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti  $H_{a6}$  dalam penelitian ini terdukung. Hasil ini berbeda dengan hasil pada penelitian terdahulu yang menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mungkin dikarenakan dengan adanya keterlibatan karyawan, manajer masih tetap bekerja sepenuhnya dalam pengambilan keputusan.

7. Secara simultan, variabel fokus pada pelanggan ( $X_1$ ), obsesi terhadap kualitas ( $X_2$ ), kerjasama tim ( $X_3$ ), perbaikan sistem berkesinambungan ( $X_4$ ), pendidikan dan pelatihan ( $X_5$ ), serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ( $X_6$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera. Hal ini berarti  $H_{a7}$  dalam penelitian ini terdukung.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Simpulan**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *TQM* terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera. Berdasarkan hasil berbagai pengujian dan analisis data, maka diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, variabel kerjasama tim ( $X_3$ ) serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ( $X_6$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera. Sebaliknya, variabel fokus pada pelanggan ( $X_1$ ), obsesi terhadap kualitas ( $X_2$ ), perbaikan sistem berkesinambungan ( $X_4$ ), serta pendidikan dan pelatihan ( $X_5$ ) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera.
2. Variabel fokus pada pelanggan ( $X_1$ ), obsesi terhadap kualitas ( $X_2$ ), kerjasama tim ( $X_3$ ), perbaikan sistem berkesinambungan ( $X_4$ ), pendidikan dan pelatihan ( $X_5$ ), serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ( $X_6$ ) secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Untung Bersama Sejahtera.

## **B. Saran**

Dari keterbatasan-keterbatasan tersebut, maka untuk peneliti yang akan datang disarankan untuk:

1. Dalam melakukan penelitian ini, tidak semua unsur karakteristik *TQM* digunakan. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti keempat unsur *TQM* lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yaitu pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kebebasan yang terkendali, serta kesatuan tujuan dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
2. Menambahkan kurun waktu penelitian dan jumlah tahun pengamatan sehingga memungkinkan peneliti untuk juga melihat perbandingan kinerja manajerial dalam beberapa periode dengan periode waktu penelitian yang cukup dan relatif agak panjang.
3. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah obyek penelitian dengan menggunakan paling tidak dua atau lebih obyek penelitian sehingga dapat menggambarkan generalisasi perusahaan lainnya sebagai bagian dari perusahaan manufaktur.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baker, William E. and James M. Sinkula. 1999. "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 27 Nomor 4, hal 411-427.
- Banker, R. D., G. Potter and R. G. Schroeder. 1993. "Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study," *Journal of Management Accounting Research* 5 (Fall): 33-55.
- Daft, Richar. L. 1998. *Understanding Management*, Dryden Press, Forth Worth.
- Dewi, Maya Sari, 2009, "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT SUPER ANDALAS STEEL", Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Garrison, H. Ray and Noren W. Eric. 2000. *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Companies. Inc.

- Gasperz, Vincent, 2001. *Metode analisis Untuk Peningkatan Kualitas*, PT Gramedia Pustaka, Jakarta
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universita Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universita Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Kusnasriyanti Yusfaningrum dan Imam, “ *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran dan Job Relevan Information (JRI) Sebagai Variabel Intervening*”, SNA VIII 2005 Solo.
- Hajjat, Mahmood M. 2002. “*Costumer Orientation: Cunstruction and validation of the CUSTOR Scale*”, *Marketing Intelegence and Planing*, 20 (7), hal 428-441.
- Harrington, Denis and gary Akehurst. 2000. “*An Empirical Study of Service Quality Implementation*”, *The Service Industries Journal*, Volume 20, Nomor 2.
- Heneman, H. G. 1974. “*Comparisons of Self and Superior Ratings of Managerial Performance*”, *Journal of Applied Phsycology*, hal 638-642.  
[http://: www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com).
- Ibrahim, Buddy. 2000. *Total Quality Management : Panduan Menghadapi Persaingan Global*. Djambatan. Jakarta.
- Ishikawa, Kaoru. 2005. *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ja'far, Bertha Kusuma Wardani dan Muhammad, “ *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Hubungan Manajemen Kualitas Proses dan Kinerja Kualitas Produk*”, SNA IX 2006 Palembang.
- Jogiyanto, H. M. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Edisi 2004/2005, BPFE, Yogyakarta.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Mardiyah, Listianingsih dan Aida Ainul, “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*”, SNA VIII 2005 Solo.
- Mulyadi. 1998. *Total Quality Management*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.
- Narsa, I made dan Rani Dwi Yuniawati, *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, No.1

- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Roberts, Harry V. dan Bernard F. 1993. *Quality is personal – A Foundation For Total Quality Management*, Macmillan Inc., New York.
- 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): 325-346.
- Smith, D. H. and R. G. Lewis. 1997. “*The Effectiveness of Total Quality Management: A Response to The Critics*,” In R. Toracco (Ed.), *AHRD Conference*: 472-477.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sumarno. J, “ *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Kantor Cabang Perbankan Indonesia di Jakarta)*”, ”, SNA VIII 2005 Solo.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- White, J. R and R. R. Ruh. 1973. “*Effects of Personal Values on The Relationship between Participation and Job Attitudes*”, *Administrative Science Quaterly*, hal 509.
- Zeitz, Gerland, Russel Johannesson, and J. E. Ritchie. 1997. “*An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture*”, *Group ang Organization Management*, Volume 22 Nomor 2, hal 414-444.