

## **BAB II** **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kinerja Manajerial**

Mahoney *et al.* (1963) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu: Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan (supervisi), Pengaturan staf (*staffing*), Negosiasi, dan Perwakilan (*representatif*).

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Stoner dalam Juniarti dan Evelyne (2003) pengertian kinerja manajerial yaitu ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Johny (dalam Mardiyah dan Listiyaningsih, 2005) kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan. Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Jhony dalam Mertina (2009) seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks.

Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan,

serta usaha beberapa orang lain yang ada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan suatu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

## **2.2 Total Quality Management**

### **a. Karakteristik TQM**

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan konsumen pada biaya sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 2003: 10). Smith dan Lewis (1997) menjelaskan keefektifan TQM didasarkan empat prinsip; kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, menyatakan dengan fakta dan menghargai karyawan.

Banker *et al.* (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu. Hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi.

Waldman (1994) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem yang dirancang sebagai kesatuan, yang memfokuskan pendekatan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Meskipun banyak usaha untuk memasukkan TQM dalam organisasi, relative kecil mengetahui seberapa besar keefektifan dan pengimplementasian strategi yang optimal.

Penting bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat

meningkatkan proses produksi. TQM lebih memberdayakan atau lebih menekankan keterlibatan karyawan, yang merupakan sumber yang sangat bernilai bagi organisasi. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

## **b. Syarat dan Elemen Pendukung TQM**

Menurut (Huarng & Yao, 2002 dan Wicaksono, 2006) variabel beserta unsur-unsur empiris yang merupakan bagian dari konsep, definisi, dan teori *Total Quality Management* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

### a. Fokus pada konsumen (*Customer Focus*)

Organisasi tanggap, memenuhi bahkan melampaui kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan komunikasi dengan konsumen.

### b. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Organisasi menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi.

### c. Komitmen Manajemen (*Management Commitment to Quality*)

Kemampuan manajemen menerapkan dan memandu visi jangka panjang organisasi, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan di bidang kualitas.

### d. Pelatihan (*Training*)

Kemampuan organisasi untuk mengenali, melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis kualitas yang mengarah pada multiskill.

e. Pemberdayaan Karyawan ( *Employee Empowerment* )

Suatu proses untuk melibatkan karyawan pada semua level organisasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, serta pengakuan eksistensi karyawan.

f. Perbandingan kinerja ( *Benchmarking* )

Studi banding berkesinambungan dan penerapan praktek-praktek yang lebih baik dan mengarah pada keunggulan kompetensi kinerja.

## 2.3 Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut ini beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

1. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

2. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
3. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
4. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
5. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku anggota organisasi.

#### **2.4 Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan perusahaan, biasanya yang menjadi tolak ukurnya adalah laporan keuangan. Pengukuran kinerja juga dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang

dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Oleh karena itu diperlukannya standar perilaku yang dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran, agar dapat diketahui apakah strategi-strategi atau rencana yang ditetapkan dapat terealisasi.

Mulyadi (2003: 419) memberikan definisi tentang penilaian kinerja, yaitu:

“Penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”.

Program peningkatan kualitas seperti TQM secara individual dapat efektif jika perusahaan telah mengimplementasikan cara-cara untuk memperbaiki kualitas secara terus menerus dibandingkan dengan organisasi pesaing yang mengadakan *improvement* dengan tidak menggunakan teknik TQM, meskipun menyebabkan suatu pengurangan (atau setidaknya-tidaknya ada peningkatan) dalam kinerja.

Sim dan Killough (1998) menunjukkan interaksi yang signifikan antara praktik TQM dengan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Dengan demikian akan lebih baik jika pengukuran kinerja secara langsung dihubungkan dengan kualitas, oleh karena itu karyawan diwajibkan untuk memastikan bahwa kualitas dalam proses pemanufakturan tetap dalam pengawasan dan dapat secara terus menerus ditingkatkan hasilnya.

## 2.5 Teori Kontingensi

Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu pendekatan kontingensi dari factor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sesuai dengan pendekatan kontingensi Otley (1980) dalam Mardiyah dan Gudono (2001), pendekatan kontingensi akuntansi manajemen didasarkan premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat digunakan seluruh organisasi, namun sistem akuntansi manajemen hanya sesuai (*fit*) untuk suatu konteks atau kondisi tertentu saja. Teori kontingensi dalam metode penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antara organisasi dengan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem akuntansi manajemen *fit* dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior.

Sistem akuntansi manajemen sering digunakan sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen sebagai alat control organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi diberbagai aktivitas yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan Kurnianingsih (2000) memberikan bukti empiris mengenai pentingnya disain sistem akuntansi manajemen sebagai factor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja. Dengan memasukkan dua factor kontingensi, yaitu

sistem pengukuran kinerja terhadap keefektifan penerapan teknik *total quality management*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya perusahaan yang menerapkan teknik TQM secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Penerapan teknik TQM yang tinggi dengan sistem pengukuran kinerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dengan pembelajaran. Selain itu pemberian kompensasi yang lebih baik kepada manajer juga memotivasi dalam peningkatan kinerja.

Sim dan Killough (1998) menyatakan adanya pengaruh interaktif antara praktik TQM terhadap kinerja dengan desain sistem akuntansi manajemen. Salah satu fungsi dari sistem akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi penting untuk membantu manajer mengendalikan aktivitasnya serta membantu mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi dengan sukses.

Budaya organisasi dalam penelitian juga digunakan sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan dan sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja. Nasution (2001) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan sistem manajemen kualitas dalam lingkungan global diperlukan sebuah perubahan besar dalam budaya dan system nilai suatu organisasi. Untuk pencapaian kualitas dalam dua sisi yaitu *hard side of quality* dan *soft side of quality*, sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus mau dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai

tujuan tersebut. Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi diperlukan untuk menciptakan kualitas yang baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.7. Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ittner dan Larcker (1995)	<i>Total Quality Management and The Choice of Information and Reward System</i>	Variabel dependen: <i>Performance</i>  Variabel independen: <i>TQM, Choice of information and reward system.</i>	Tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi.
2	Sim dan Killough (1998)	<i>The performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting system</i>	Variabel dependen: <i>Performance</i>  Variabel independen: <i>TQM, JIT, Choice of information</i>	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.
3	Kurnianingsih (2000)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan TQM, pada perusahaan manufaktur di	Variabel dependen: TQM  Variabel independen: Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja

		Indonesia		
4	Retno Kurnianingsih dan Nur Indriantoro (2001)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik <i>total quality management</i> , pada manufaktur di Indonesia.	Variabel dependen: TQM  Variabel independen: Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.	Adanya pengaruh positif antara TQM dan kinerja manajerial. Dan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan juga memiliki pengaruh positif.
5	I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2001)	Pengaruh interaksi antara <i>total quality management</i> dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, pada PT. Telkom Surabaya.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan	Interaksi antara sistem penghargaan dengan TQM pengaruhnya tidak signifikan, sedangkan hipotesis lainnya terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

6	Supratiningrum dan Zulaikha (2003)	Pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating, pada hotel di Indonesia.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.
7	Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> terhadap hubungan antara <i>total quality management</i> dengan kinerja manajerial.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> .	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM, pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> terhadap kinerja manajerial.

8	Dwi Suhartini (2007)	Pengaruh penerapan <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada PT Pertamina Surabaya.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM dan budaya organisasi	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dengan budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.
9	I Made Narsa (2007)	<i>Total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, kinerja manajerial.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan	TQM, sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, tetapi pada sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh.
10	Zulaika (2008)	Pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajemen pada PT. PP Lonsum Indonesia.	Variabel dependen: Kinerja manajemen  Variabel independen: TQM	TQM berpengaruh terhadap kinerja manajemen secara simultan.

11	Martina (2009)	Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem <i>reward</i> dan <i>profit center</i> terhadap hubungan antara <i>total quality management</i> dan kinerja manajerial, pada manufaktur di Indonesia.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem reward dan profit center	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM, pengukuran kinerja, sistem reward dan profit center terhadap kinerja manajerial.
12	Indah Sri Rahayu dan Lisa Martiah (2010)	Pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem <i>reward</i> sebagai variabel pemoderasi, pada perbankan Bengkulu.	Variabel dependen: Kinerja manajerial  Variabel independen: TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem reward.	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dengan sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial, interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sumber: jurnal penelitian

## 2.7 Kerangka Pemikiran

### 1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Banker *et al.* TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu. Hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian mutu, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja.

Pada penelitian Ittner dan Larcker tidak ditemukannya bukti bahwa organisasi yang menerapkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi. Tetapi pada penelitian Banker *et al.* (1993) memberikaan 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 I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2003) memberikan bukti empiris bahwa praktik *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Begitu juga pada penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003), memberikan bukti bahwa TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

$H_1$  : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial**

Menurut Luthans (1998) budaya sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima dilingkungannya (Haryati, 2003). Sebuah organisasi merupakan respon dan memberikan sebuah nilai yang dapat memuaskan beberapa kebutuhan manusia. Organisasi merupakan sebuah sistem pencipta nilai yang mengambil input dari lingkungan dan menggunakan keahlian dan pengetahuan untuk mentransformasikan *input* menjadi produk jadi dan jasa (Jones, 2001:5).

Menurut Jones (2001:130) mendefinisikan budaya organisasi adalah “*the set*

*of shared values and norms that controls organizational member's intractions with each others and with suppliers, customer and other people outside the organization".*

Yang artinya, bagian-bagian dari nilai-nilai dan norma-norma yang mengontrol interaksi anggota organisasi dengan yang lain dengan pemasok, pelanggan dan orang di luar organisasi. Budaya organisasi dapat digunakan untuk menarik anggota-anggota untuk membuat keputusan, tujuan mereka dan dikontrol oleh lingkungan organisasinya. Robbins (1996:289) mengatakan juga bahwa organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dari suatu sistem.

Menurut Robbins dan Colter (1999:76) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama didalam sebuah organisasi yang menentukan, dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para pegawai bertindak. Dengan demikian, budaya organisasi adalah satu persepsi bersama yang diterima dan dimiliki oleh anggota-anggota organisasi termasuk di dalamnya adalah karakteristik organisasi yang dapat di amati dan tidak dapat diamati yang berfungsi mengontrol informasi anggota organisasi dan mengulangi kesulitan-kesulitan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Nasution (2001:33) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan sistem manajemen, kualitas dalam lingkungan global diperlukan sebuah perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi diperlukan untuk menciptakan komitmen yang tinggi terhadap kualitas sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial

### **3. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2003: 419). Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2003: 422). Sistem pengukuran kinerja mempunyai hubungan dengan praktik penerapan TQM. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi dan gaji.

Penelitian Aida Ainul Mardiyah dan Listianingsih (2005) memberikan bukti bahwa penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial tetapi arahnya negative. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Indah Sri Rahayu dan Lisa Martiah (2010) yang memberikan bukti bahwa tidak adanya pengaruh penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial.

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.

Penelitian Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Penelitian Mertina (2009) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Milgrom dan Roberts (1990) menyatakan bahwa berhasilnya implementasi tehnik baru membutuhkan komplemen sistem akuntansi manajemen untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

H<sub>3</sub> : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial

## 2.8 Model Penelitian

