

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Suryati Eko Putro*

ABSTRACT;

The effect of interaction between TQM and Management Accounting System on performance have been tested. However, the results of these research showed unconsistently. This research empirically investigated the influence of TQM on managerial performance with reward system as moderating variable. Primary data received from peception of high qualified hotel in Surabaya. The data collected by mail survey that distributed to the midle hotel managers. There are analyzed by simple regression and multiplicative interaction. The result showed a direct effect of TQM application on managerial performance. It's also showed an effect of interaction between TQM and reward system on managerial performance.

Keywords: *Total Quality Management, Reward System, Managerial Performance*

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak perusahaan manufaktur yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus dengan menggunakan teknik-teknik TQM. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja (Powel, 1995). Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungan terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, ukuran-ukuran kinerja dan sistem penghargaan atau *reward system* (Kaplan 1990; Banker et.al. 1993).

Peneliti lain yang melakukan pengujian untuk melihat faktor-faktor penyebab ketidak efektifan penerapan TQM, misalnya, Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi: sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau *punishment*. Walau demikian temuan Ittner dan Larcker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi

*Suryati Eko Putro adalah dosen pada Universitas Teknologi Surabaya

yang mempraktikkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Sistem akuntansi manajemen kontemporer berkembang sebagai reaksi terhadap perubahan signifikan pada lingkungan bisnis yang dihadapi baik perusahaan jasa, maupun perusahaan manufaktur. Tujuan keseluruhan sistem akuntansi manajemen kontemporer adalah untuk meningkatkan kualitas, kepuasan, relevansi, dan dan penetapan waktu informasi biaya (Steven, 1993 dalam Mowen & Hansen, 2000). Praktek TQM dan/atau JIT yang efektif memerlukan perubahan dalam sistem akuntansi manajemen, komponen penting sistem akuntansi manajemen dalam perubahan-perubahan ini antara lain adalah pengumpulan informasi baru, diseminasi informasi lintas hirarki organisasional dan perubahan sistem reward, tujuan kinerja, ukuran kerja (Khim dan Larry, 1998)

Kebanyakan penelitian yang telah dilakukan adalah mengenai penerapan TQM diperusahaan manufaktur, masih sedikit yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan. Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara, oleh karena itu penelitian ini mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada perusahaan jasa perhotelan, karena tidak semua perusahaan perhotelan menerapkan TQM terutama pada tingkat ukuran hotel yang kecil dan sedang masih relatif sedikit menerapkan.

II. TINJAUAN TEORI

KONSEP *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Khim dan Larry (1998) menjelaskan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu filosofi yang menekankan pada peningkatan proses pemanufakturan secara berkelanjutan dengan mengeliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, mengembangkan ketrampilan dan mengurangi biaya produksi. Youg et al (1988) menunjuk aspek tersebut sebagai proses pengawasan, suatu pendekatan dimana kualitas produk ditentukan oleh karyawan yang bekerja di pabrik. Tresna (1995) yang menjelaskan bahwa TQM merupakan suatu filosofi, suatu konsep dengan seperangkat prinsip-prinsip panduan yang merupakan dasar bagi suatu organisasi yang ingin secara terus menerus melakukan perbaikan dan penyempurnaan, pada bagian *shopfloor* untuk perusahaan manufaktur, atau dalam operasi pelayanan kepada konsumen untuk usaha jasa.

Pendekatan TQM dilakukan berdasarkan enam konsep dasar, Budi I (2000) yaitu : (1) suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas kebawah, (2) suatu focus terus-menerus kepada konsumen internal dan eksternal, (3) melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif, (4) perbaikan terus menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi, (5) melibatkan para pemasok (*supplier*) sebagai mitra kerja, (6) menentukan sistem pengukuran untuk semua proses.

KONSEP TQM PADA INDUSTRI HOTEL

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya yang dibangun diatas asumsi-asumsi bersama dedikasi karyawan dan manajemen pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Ketika Top manajemen memutuskan mengembangkan budaya TQM, tiap hotel bekerja untuk mengkomunikasikan misi baru itu ke seluruh organisasi, Pergantian budaya ke TQM meminta Top manajemen untuk membagi semua informasi yang relevan pada karyawan, walaupun hal ini kadang-kadang membuat takut orang yang menerima informasi, manajemen hotel-hotel TQM percaya bahwa komunikasi yang sering, jujur dan terbuka dengan para karyawan dibutuhkan untuk memperkuat budaya kualitas (Chares.G.P, 1996)

Penelitian Deborah.B & Priscilla.B (1998) yang memasukan prinsip-prinsip orientasi proses, elemen manusia dan perspektif budaya dalam sistem manajemen, menunjukan bahwa hotel-hotel ukuran kecil dan sedang lebih sedikit menerapkan TQM dari pada hotel-hotel besar, temuan ini berlawanan dengan industri lain yaitu perusahaan ukuran kecil dan menengah lebih condong menaikan kualitas daripada kompetitor besar mereka.

Pengukuran mutu pada industri jasa sulit dilakukan karena karakteristik jasa pada umumnya tidak nampak, karakteristik unik dari suatu industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dengan industri manufaktur menurut Dorothea (1999) antara lain : pelayanan merupakan output tidak berbentuk (*intangible output*); pelayanan merupakan output variable (tidak standar); pelayanan tidak dapat disimpan dalam *inventory*, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi; terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan; pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan; ketrampilan personil “diserahkan’ atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan; pelayanan tidak dapat diberikan secara masal; membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan, pengukuran

efektivitas pelayanan bersifat subyektif. Meningkatkan mutu jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan mutu produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan mutu jasa akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh.

KINERJA MANAJERIAL

Performance (kinerja) adalah hasil kerja 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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, (Suyadi, 1999). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Menurut Mahoney dkk (1963) dalam Nur Indriantoro (1993), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi.

TQM DAN KINERJA MANAJERIAL

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat kongkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya (Mulyadi & Johnny, 1998).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang meningkat. Dari penelitian Madu dan Kuei (1996) menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Tersziovski dan Samson (1999) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menduga faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Sistem pengukuran kinerja yang sesuai digunakan dalam manajemen kontemporer adalah sistem pengukuran kinerja yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis, (Mulyadi & Johny, 1998). Dalam era teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya, tetapi teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Praktek TQM dan/atau JIT mendorong aliran kontinyu informasi ke karyawan yang melaksanakan tugas yang bersangkutan, sebagai contoh Penelitian yang dilakukan oleh Banker et al (1993, 33) memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufaktur pada karyawan, terkait benar dengan implementasi Just-in-time, kerja sama tim, dan praktek TQM. Daniel & Reitsperger (1991) memberi bukti empiris yang mengindikasikan bahwa perusahaan mobil dan elektronik Jepang menggunakan strategi peningkatan kontinyu juga memberikan umpan balik yang lebih sering untuk memajukan kinerja. Dari proses pembelajaran, pelaporan ukuran kinerja manufakturing yang lebih sering kepada karyawan akan membantu mereka mengembangkan strategi tugas efektif yang lebih cepat sehingga meningkatkan kinerja (Locke and Latham 1990, 267).

SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*)

Reward dapat menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan mereka akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat : memberi informasi dan memberikan motivasi (Mulyadi & Johny, 1998).

INTERAKSI TQM, SISTEM *REWARD* DAN KINERJA MANAJERIAL

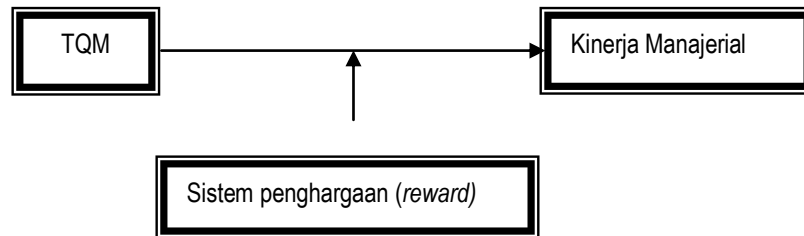
Menurut Snell dan Dean (1994), sistem *reward* yang lama (pemanufakturan tradisional) memberi gambaran tradisional karyawannya sebagai orang yang pasif, operator mesin yang tidak berpendidikan dan betul-betul terisolir. Sementara pada pemanufakturan TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan, sehingga pendesainan sistem *reward* mungkin salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan

TQM. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan mutu seharusnya menerima penghargaan dari manajemen. Sementara teori pembandingan yang ada dalam dalam hal bentuk penghargaan, bukti empiris menyatakan bahwa perusahaan telah mulai menerapkan *outcome-based contingent pay* bagi karyawan dengan menekankan karyawan untuk mencapai kinerjanya dihubungkan dengan sasaran-sasaran (Coopers dan Lybrand, 1992; Wruck dan Jensen, 1994; Mac Duffie 1995; Milgrom dan Roberts, 1995; Ichniowski et al, 1997).

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktek TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *perf reward ormance contingent insentive plans*. Ichniowski et al (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young et.al (1988) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Berbeda dengan Deming (1982), gaji tetap ditambah dengan *reward* non keuangan merupakan cara yang terbaik untuk memotivasi karyawan dengan penerapan teknik TQM. Mac Duffie (1995) menyatakan bahwa bermacam-macam ketrampilan pemahaman konseptual yang dikembangkan karyawan pada produksi yang fleksibel akan sedikit digunakan kecuali bila karyawan termotivasi untuk memberikan mental sebaik upaya fisik. Dengan demikian karyawan akan diberikan kebebasan menentukan upaya-upaya untuk menyelesaikan masalah, hanya jika mereka yakin kepentingan individual mereka berhubungan dengan perusahaan dan bahwa perusahaan akan memberi timbal balik untuk kebaikan mereka. Berdasarkan uraian diatas maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H2: Interaksi antara penerapan TQM dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

GAMBAR 1
MODEL PENELITIAN



III. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam Penelitian ini, seperti penelitian lainnya yang menguji efektivitas penerapan TQM dalam peningkatan kinerja manajerial (Retno, 2000). Jumlah populasi dalam penelitian ini sebesar 30 orang dengan asumsi agar data yang didapat cukup memadai untuk dianggap sampel yang berukuran besar (Fred N.K. 1990).

Prosedur untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel pada penelitian ini adalah manajer yang bekerja di industri hotel di Surabaya. Penentuan sampel dengan menggunakan direktori hotel yang terdaftar di Biro Pusat Statistik (BPS) tahun 2009 yang berjumlah 105.

Teknik Analisis

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda (*multiple regression*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS for windows versi 10. Metode yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediktif tunggal, sesuai dengan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, diadopsi dari model yang dikembangkan dalam penelitian Frucot dan Shearon (1991), Nur Indriantoro (1993), Bambang S (1998), dengan persamaan regresi

IV. ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Statistik Diskriptif

Hasil pengukuran instrumen *Total Quality Management* dengan kisaran teoritis antara 12–120 dan kisaran sesungguhnya antara 68 s/d 115 dengan rata-rata 96,26 dan

nilai titik tengah 91,5 yang berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai titik tengah, ini menunjukkan bahwa bahwa penerapan TQM dalam penelitian ini cukup tinggi, sedangkan perbandingan antara kisaran sesungguhnya dengan kisaran teoritis menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim (rendah atau tinggi).

Instrumen sistem *reward* dengan kisaran teoritis antara 3 - 30 dan kisaran sesungguhnya 17-29, rata-rata 23,54, dan nilai titik tengah 20,5 yang berarti rata-rata lebih tinggi dari nilai titik tengah, ini menunjukkan bahwa bahwa sistem *reward* dalam penelitian ini cukup tinggi, sedangkan perbandingan antara kisaran sesungguhnya dengan kisaran teoritis menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim.

Sedang untuk instrumen kinerja manajerial dengan kisaran teoritis antara 8 - 80 dan kisaran sesungguhnya 52-76, rata-rata 63,86, dan nilai titik tengah 64 yang berarti rata-rata lebih rendah dari nilai titik tengah, ini menunjukkan bahwa bahwa kinerja manajerial dalam penelitian ini sedang, perbandingan antara kisaran sesungguhnya dengan kisaran teoritis menunjukkan bahwa tidak ada jawaban responden pada titik ekstrim.

Uji Kualitas Data

Semua instrumen penelitian ini reliabel, karena memiliki cronbach alpha $\geq 0,60$ (TQM = 0,9054, sistem *reward* = 0,8629, dan kinerja manajerial = 0,8930), sedangkan nilai korelasi antara instrumen X_1 s/d X_2 dan Y dengan total skorenya valid.

Uji Asumsi klasik

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi. Selanjutnya dari hasil uji autokorelasi disimpulkan bahwa data penelitian ini bebas dari autokorelasi terbukti $1,56 < 2,1 < 2,44$ ($du < DW < 4-du$) untuk menguji heteroskedastisitas, digunakan uji Glejser tingkat kepercayaan 5 %, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Selanjutnya, berdasarkan tampilan dan grafik normal plot dan grafik histogram dapat disimpulkan bahwa model regresi layak digunakan karena memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi berganda menunjukan R square sebesar 0,595 berarti variasi variabel dependen (kinerja manajerial) 59,5% bisa dijelaskan oleh variabel independen (TQM, RWD, dan interaksi TQM dengan RWD) sedangkan sisanya 40,5 % dijelaskan oleh variabel lain. Nilai $F = 21,492$, dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial atau dapat dikatakan bahwa TQM,

RWD, dan interaksi TQM dengan RWD secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil Koefisien regresi positif ($\beta_1 = 3,507$), t-hitung = 6,96 dengan $p = 0,000 (< 0,05)$ artinya bahwa TQM mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain bahwa jika penerapan TQM meningkat maka kinerja manajerial meningkat, sehingga hipotesis satu diterima. Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Madu dan Kuei (1996) yang menyimpulkan adanya hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional, hasil hipotesis ini juga mendukung Tersziovski dan Samson (1999) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, yang melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Perbedaan prediksi kemungkinan karena disebabkan perbedaan obyek perusahaan yang berbeda dengan Retno (2000) dimana obyek penelitiannya adalah perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian ini adalah perusahaan jasa perhotelan, karakteristik keluaran yang dihasilkan berbeda, sehingga kemungkinan dibutuhkan system pengukuran yang berbeda. Namun demikian hal ini adalah sasaran yang harus dicapai demi peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam era persaingan local, regional dan global.

Hipotesis 2 menguji pengaruh interaksi *Total Quality management* dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa nilai $\beta_5 = 3,672$ dan nilai t - hitung sebesar 5,002 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian ini untuk melihat adanya pengaruh sistem *reward* terhadap hubungan TQM dengan kinerja manajerial, menghasilkan koefisien interaksi β_5 positif dan signifikan, hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dua diterima, artinya interaksi TQM dengan sistem *reward* mempengaruhi kinerja manajerial, atau dapat dikatakan sistem *reward* mempunyai pengaruh moderating terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khim & Larry (1998), serta temuan Retno (2000), mereka menemukan adanya pengaruh positif antara interaktif pemanufakturan TQM dan *reward system* terhadap kinerja. Tetapi berlawanan dengan penelitian Ittner & Larcker (1995), yang tidak menemukan bukti bahwa

Pengaruh Total Quality Management(Suryati) 61 – 72 69

organisasi yang mempraktekan TQM dan sistem pengukuran manajemen secara interaktif dapat mencapai kinerja finansial, dan kualitas yang baik (tinggi). Dukungan hipotesis ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Mulyadi & Johny (1998), *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. *Reward* berbasis kinerja memberi dua manfaat: memberi informasi dan memberikan motivasi.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi *Total Quality management* dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

TQM lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan, sehingga pendesainan sistem *reward* mungkin salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan TQM. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai kontribusi atau memberikan informasi bermanfaat untuk peningkatan kualitas yang seharusnya menerima penghargaan dari manajemen yang bersangkutan, guna memicu perkembangan organisasi yang lebih baik.

Saran

Penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam praktek akuntansi manajemen di Surabaya, terutama yang berkaitan dengan penerapan TQM dan faktor lain, yaitu: sistem *reward* dan kinerja manajerial. Pengaruh sistem *reward* terhadap efektifitas penerapan TQM, masih perlu diuji lagi untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini dengan penelitian- penelitian berikutnya. Sementara itu, untuk peneliti selanjutnya masih perlu mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor kondisional yang lain, dengan obyek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Banker, R., G. Potter, and R. Schroeder. 1993. "exporting manufacturing performance measures to worker: An empirical study". *Journal of Management Accounting Research*: 33-35.

- Charles.G.P. 1996. "Human-Resources Practices Of Hotels". *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly (CHR)*. Vol.37. Iss 5 Oktober 1996. P.67 – 77.
- Cooper & Lybrand. 1992. "Compensation Planning for 1993". New York, NY: Cooper and Lybrand.
- Daniel, S., and W. Reitsperger. 1991. "Linking quality strategy eith management control systems: Empirical evidence from Japanese industry". *Accounting, Organizations and Society* 17 : 601-618.
- Deborah.B & Priscilla.B. 1998. "TQM in American Hotels". *Cornel Hotel & Restourant Administration Quarterly (CHR)*. Vol.39. Iss 1 Februari 1998. P.26 – 33.
- Deming, W.E. 1982. "Quality, Productivity, and Competitive Position". Cambridge, MA:MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- Ichniowski, C.,K, Shaw and G. Prennushi. 1997. "The effects of human resources management practice an productivity: a study of steel finishing lines". *The American Economic Review* 87:291-314.
- Itter.C., and D.F. Larcker. 1995. "Total quality management and the choice of information and reward systems". *Journal of Accounting Research* (supplement): 1-34.
- Johnson, H., and R. Kaplan. 1987. "*Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*". Boston, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Khim Ling Sim and larry N. Killough. 1998. "The Performance Effects of Complementarities between Manufacturing practice and management Accounting system". *Journal of Management Accounting Research* 10:325-346.
- Locke,E., and G. Latham. 1990. "*Goal Setting Theory and Task performance*". New York, NY; Prentice Hall.
- Madu C.N, Kuei C.H& Jaco R.A, (1995). " A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firm in the U.S and Taiwan". *Decision science vol. 26 (5). Sepr-Okt. Pp.621-635.*
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963). "*Development of Managerial performance: A Research approach*". Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Milgrom, P., and J. Roberts, (1990). "The Economics of Modern Manufacturing technology, strategy, and Organization," *The American Economic Review* June. pp. 511-528.
- Mowen, Maryanne M., Hansen, Don R.. 2000. "Management Accounting". *International Thomson Pubblising*. pp 434-457.
- Mulyadi & Johnny Setyawan, 1998 "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen" *Universitas Dadjah Mada*. h. 213-214.

- Nur Indriantoro (1993), "The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction with Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables," *Ph.D. Dissertation*, University of Kentucky, Lexington.
- Powell, T.C. 1995. "Total Quality Management and Competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal* 16: 15-37.
- Retno Kurnianingsih. 2000. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management* : Studi empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia" *Seminar Nasional Akuntansi*.
- Snell, S., and J. Dean. 1992. "Integrated Manufacturing and Human Resources Management: A human capital perspective". *Academy of Management Journal* 35: 467-504.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. "Kebijakan Kinerja Karyawan" *BPFE Yogyakarta*. h.2
- Terziovski Mile, Samson Danny. 1999. "The relationship between total quality management practices and operational performance" *Journal of Operation Management* 17 393 – 409
- Tresna P.Soemardi. 1995. "Total Quality Management Sebagai Kunci Keunggulan Bersaing". *Manajemen Usahawan Indonesia* 11, Th XXIV, Nopember
- Wruck, K.H., and M.C. Jensen. 1994. "Science, Specific Knowledge and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*: 247-287.
- Young, S.M., M. Shields, and G. Wolf. 1998. "Manufacturing Control and Performance: An Experiment". *Accounting, Organization and Society* 13 . P 607-618.