

Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada BUMN Manufaktur di Indonesia)

Hiras Pasaribu

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran"

E-mail: pasaribuhiras@yahoo.com.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM serta penerapan pilar dasar *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode populasi survei terhadap 28 BUMN manufaktur di Indonesia. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder yang mendukung penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis*. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Terdapat korelasi antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM pada BUMN manufaktur di Indonesia; (2) Secara simultan dan parsial komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Komitmen, persepsi, TQM dan kinerja.

ABSTRACT

This research means to discover the influence of the commitment of top management, the perception of division manager about total quality management (TQM), and practices of fundamental base of it, toward the managerial performance at manufacture based BUMN (state's company) in Indonesia. Survey Populate method is implemented to 28 manufactures in Indonesia. The using data consist of primary which taken by questionnaire and the secondary data which support this research. Then, the hypothesis tested by Path Analysis. Based on the result discovered that: (1) there are eny correlations between the commitment of top management, the perception of division manager, and the practices of fundamental base of TQM at manufacture based BUMN; (2) simultaneously and partially, the commitment of top management, the perception of division manager, and the practices of fundamental base of TQM, they have influence toward the managerial performance.

Keywords: *Commitment, perception, TQM and performance.*

PENDAHULUAN

Manajer dapat mengawasi kegiatan orang lain atau anggota organisasi dan yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi. Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins, 2003).

Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan, banyak perusahaan mengalami masalah dalam mengembangkan TQM. Dari beberapa masalah yang diidentifikasi bahwa perubahan budaya

organisasi adalah sebagai penghalang utama penerapan TQM, antara lain lemahnya hubungan kerja sama pada tingkat fungsional (Plowman 1990). Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Pradiansyah (1998), yang mengemukakan keberhasilan penerapan TQM akan sangat tergantung pada budaya organisasi yang menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk itu dapat diduga, bahwa penerapan TQM akan mengalami masalah apabila tidak didukung oleh komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah.

Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan dalam komitmen pimpinan puncak

yang didukung oleh semua anggota organisasi secara berkelanjutan, maka akan memberikan dukungan terhadap perubahan penerapan TQM kearah yang lebih baik. Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984:1).

Keberhasilan kepemimpinan akan ditunjukkan adanya interaksi antara pimpinan puncak, manajer divisi dan karyawan. Interaksi ditunjukkan kerja sama satu sama lain dalam menangani masalah organisasi. Para manajer divisi berperan penting mengkomunikasikan aktivitas organisasi yang akan dilaksanakan sesama manajer, demikian juga yang harus diteruskan kepada bawahan. Komunikasi yang terjadi diantara para manajer maupun kepada bawahan, sangat dipengaruhi oleh persepsi masing-masing manajer tersebut tentang informasi mengenai TQM yang diterima dari atasannya dan dari sesama manajer divisi.

Tan & Hunter (2002) mengemukakan persepsi ditinjau dari kognisi pemakai melalui pengenalan dan keahlian dalam sistem informasi memiliki hubungan dengan persepsi manajer, serta akan berdampak terhadap kinerja. Demikian halnya semakin baik persepsi manajer melalui pengenalan dan keahlian *total quality management* akan berpengaruh terhadap kinerja manajer tersebut. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan melalui komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM perlu disinerjikan dalam penelitian. Keberhasilan penerapan TQM akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunnya kerusakan atau kegagalan produk dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan. Penurunan biaya secara berkelanjutan, akan mendorong kinerja manajerial semakin baik.

Batasan adalah TQM, dan persepsi ditinjau dari persepsi manajer divisi mengenai TQM, sedangkan kinerja manajerial BUMN manufaktur dilihat dari prestasi manajerial berdasarkan fungsi-fungsi manajemen.

Berdasarkan latar belakang di atas masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Seberapa besar hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM; dan (2) Seberapa besar pengaruh komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk menemukan tingkat hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM; dan (2) Untuk menemukan besarnya pengaruh

komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Penelitian ini dikembangkan dari penelitian Hendricks & Singhal (1997) dan dan Bayazid Ozden (2003). Penelitian Hendricks & Singhal menguji pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan dagang yang telah mendapatkan *Quality Awards (Proxy TQM)*. Hasil penelitian menunjukkan setelah menerapkan TQM dapat memperbaiki kinerja keuangan operasi perusahaan. Hendricks & Singhal melakukan penelitian pada perusahaan dagang, pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation modeling*, sedangkan penelitian ini pada perusahaan manufaktur menggunakan *Path Analysis*. Selanjutnya penelitian ini ingin mengetahui pengaruh komitmen, persepsi dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur. Oleh karena itu satu variabel penelitian ini mengenai penerapan pilar dasar TQM merupakan replikasi dari penelitian Hendricks & Singhal (1997). Perbedaannya, penelitian ini mensinerjikan antara penerapan pilar dasar TQM, komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer mengenai TQM, untuk menguji pengaruh terhadap kinerja manajer pada perusahaan manufaktur. Selain itu penelitian ini juga dikembangkan dari penelitian Bayazid Ozden (2003) yang menguji hubungan antar faktor-faktor fundamental TQM dengan keunggulan bersaing. Penelitian Bayazid menggunakan *Wilcoxon Signed rank test* dan yang dikorelasikan hanya dimensi variabel fundamental TQM, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis Jalur untuk menguji antara variabel komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan fundamental atau pilar dasar TQM, dengan kinerja manajerial. Dengan maksud untuk memperkaya temuan-temuan penelitian bagi peneliti yang ingin mengembangkan penelitian keperilakuan tentang TQM dan penelitian manajemen biaya dalam bidang akuntansi.

TEORI ORGANISASI

Penelitian ini menggunakan teori organisasi. Keberhasilan perusahaan ditunjukkan kemampuannya memberikan keuntungan kepada pemegang saham, manajemen dan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif ber-sinambung untuk mencapai tujuan atau

serangkaian tujuan bersama (Robbins 2003). Tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak (Choi & Behling 1997). Hal ini pimpinan puncak tidak bekerja sendiri tetapi harus bekerja sama dengan manajer di bawahannya.

Komitmen sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan antar pekerja dan antara pekerja dengan atasannya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan tanggung jawab yang jelas (Gaspersz 2002). Demikian juga Choi & Benhing (1997), mengemukakan walaupun setiap aspek pengembangan TQM tergantung persepsi manajer divisi yang mengerjakan perubahan, namun apabila mendapat dorongan yang lebih baik dari komitmen pimpinan puncak, maka sasaran terhadap keunggulan daya saing dan kinerja manajemen akan lebih baik. Dengan demikian berhasil tidaknya penerapan pilar dasar TQM sangat tergantung komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai TQM.

Komitmen Pimpinan Puncak

Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu (Aranya & Ferris 1984; Swandi & Nur Indriantoro 1999). Bila dikaitkan dengan pendapat Choi & Behling (1997) mengenai komitmen pimpinan puncak, bahwa tanggung jawab TQM dalam organisasi tergantung pada banyak pihak. Hal ini pimpinan puncak tidak bekerja sendiri tetapi harus bekerja sama dengan orang lain atau bawahannya. Kerja sama harus ditunjukkan melalui keterlibatan pimpinan puncak dalam melaksanakan tugas pokoknya, dengan mengarahkan, mempengaruhi, mendorong bawahannya kearah berbagai tujuan dalam organisasi termasuk program pengendalian kualitas.

Persepsi Manajer Divisi Mengenai *Total Quality Management*

Kebenaran aktivitas yang dilakukan seorang manajer sangat tergantung kepada persepsi orang tersebut mengenai suatu realitas. Jadi aktivitas apa yang dilakukan oleh seseorang sangat tergantung kepada persepsi orang tersebut mengenai suatu realitas. Hal ini sependapat dengan Sekuler & Blake (1985) yang mengemukakan bahwa persepsi menentukan aktivitas.

Persepsi seseorang (subjek) sangat dipengaruhi oleh **pengetahuan sebelumnya** yang besumber dari pengalaman masa lalu serta perhatian yang terbentuk berdasarkan motif atau

dorongan, kepentingan atau minat, dan pengharapan (Sekuler & Blake 1985; Matlin 1998; dan Robbins & Timothy 2007). Dengan demikian persepsi tersebut diawali dengan menggunakan pengetahuan sebelumnya. Bila dikaitkan dengan TQM, maka persepsi manajer divisi mengenai TQM didasari penggunaan pengetahuan sebelumnya mengenai TQM.

Penerapan pilar dasar *Total Quality Management*

Manajemen mutu atau *Total Quality Management* adalah meningkatkan perbaikan secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses untuk memuaskan konsumen dgn menggunakan sumber daya yang tersedia (Gaspersz 2003). Penerapan pilar dasar TQM dalam penelitian ini akan digunakan empat indikator yaitu: (1) Kepuasan pelanggan; (2) Pemberdayaan karyawan; (3) Peningkatan mutu secara berkelanjutan; dan 4) Manajemen berdasarkan fakta (Lewis & Smith, 1994 dan Blocher et al. 2005).

Kinerja Manajerial

Penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik keefektifan operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Siegel et al. 1989). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memahami standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Wentzel (2002), penilaian kinerja manajer dapat diukur dengan instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney dan kawan-kawanya pada tahun 1960-an. Hasil kinerja manajerial tidak cukup hanya melihat kinerja manajerial berdasarkan data-data dan informasi yang lalu, akan tetapi diperlukan bagaimana pelaksanaan proses manajerial dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajemen, karena komitmen pimpinan puncak dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen akan berinteraksi kepada perilaku pengambilan keputusan etis atau tak etis yang harus dilaksanakan semua personel perusahaan. Dengan demikian, dalam penelitian ini penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan aktivitas manajerial pada fungsi-fungsi manajemen yang diukur berdasarkan: perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian, negosiasi, dan representasi.

Hubungan Komitmen Pimpinan Puncak, Persepsi Manajer Divisi dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management*

Kesadaran mutu dalam organisasi tergantung pada banyak *intangibles*, terutama sikap manajemen puncak terhadap mutu. Jadi komitmen pimpinan puncak yang semakin baik maka TQM dapat diterapkan semakin baik dan komitmen yang tinggi dari pimpinan puncak akan diikuti oleh banyak *intangibles* seperti persepsi manajer divisi (Choi & Behling 1997).

Komitmen yang tinggi akan nyata dalam kesuksesan penerapan TQM apabila kompetensi sumber daya manusia yang sesuai dapat merealisasikannya. Berhasil tidaknya penerapan TQM sangat ditentukan dorongan komitmen pimpinan puncak untuk bersinergi dengan persepsi manajer divisi (Rudi Suardi 2001; dan Handoko & Tjiptono 1997). Dengan demikian dari beberapa pendapat di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM.

Pengaruh Komitmen Pimpinana Puncak terhadap Kinerja Manajerial.

Pimpinan puncak harus menempatkan sumber daya yang memadai guna menjamin keberhasilan dan kelanjutan penerapan perbaikan (*kaizen*). Masaaki Imai (1999), mengungkapkan dalam setiap kesempatan, manajemen puncak harus menyampaikan pesannya tentang komitmen yang diyakini dan harus menempatkan sumber daya yang memadai guna menjamin keberhasilan dan kelanjutan penerapan perbaikan (*kaizen*).

Dengan demikian keberhasilan perusahaan mencapai tujuan, maka komitmen pimpinan puncak yang meningkat harus diikuti kompetensi sumberdaya manusia yang memadai untuk mendorong implementasi sistem COQ pada perusahaan secara berkelanjutan, yang berdampak pada peningkatan kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen yang meningkat maka akan meningkatkan kinerja manajerial yang semakin baik.

Hasil penelitian Flynn et al. (1995) menunjukkan bahwa TQM yang didukung oleh pimpinan puncak dapat menciptakan kondisi dan infrastruktur, dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja mutu serta berhubungan erat dengan keunggulan bersaing. Keunggulan daya saing semakin baik, akan mendorong kinerja manajer semakin baik. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2a: Terdapat pengaruh komitmen pimpinan puncak mengenai TQM terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Persesi Manajer Divisi terhadap Kinerja Manajerial

Manajer merupakan orang-orang yang mencapai tujuan melalui orang lain (Robbins & Timothy 2007). Untuk menjalankan tujuan organisasi, manajer divisi selalu berinteraksi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok karyawan yang dilibatkan menjalankan aktivitasnya sesuai TQM. Berhasil tidaknya penerapan TQM tergantung sumber daya manusia yang difokuskan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa ahli manajemen mutu berpendapat bahwa setiap aspek pengembangan TQM tergantung persepsi manajer divisi yang mengerjakan perubahan melalui karyawan. Apabila terdapat kesesuaian tujuan terhadap TQM dan karyawan mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah-masalah sehari-hari, maka kesuaian persepsi manajer divisi mengenai TQM mempengaruhi kinerja mutu (Goetsch & Davis 1994; Lowery et al. 2000; dan Creech 1996). Kinerja mutu semakin baik senantiasa kinerja manajerial akan semakin baik. Berdasarkan beberapa pendapat di atas diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2b: Terdapat pengaruh persepsi manajer divisi terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Penerpan Pilar Dasar TQM terhadap Kinerja Manajerial

Roth & Morse (1983) mengemukakan perhatian khusus pada mutu didasarkan oleh kenyataan bahwa mutu yang meningkat pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan, karena peningkatan mutu akan diiringi oleh biaya yang terus menurun dan naiknya pangsa pasar. Penurunan biaya tidak semata-mata hanya pengurangan biaya produksi, namun juga pengurangan aktivitas-aktivitas berlebih, tanpa mengorbankan mutu produk yang dihasilkan. Peningkatan mutu ini diyakini sebagai cara yang sangat efektif dilakukan seorang manajer untuk meningkatkan pangsa pasar, dan perusahaan yang memiliki keunggulan biaya serta pangsa pasar yang luas, maka manajer akan menuai prestasi yang tinggi.

Hasil studi Kenangsari (2002) pada PT Perkebunan Nusantara VIII menunjukkan, bahwa biaya kualitas berpengaruh positif terhadap tingkat produktivitas. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya yang

menyebutkan, peningkatan produktivitas akan meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja manajerial (Shea & Gobeli 1995; dan Kim & Larry 1998; Roth & Morse 1983).

Dari beberapa penelitian di Indonesia belum banyak melakukan penelitian mengenai penerapan TQM sebagai alat untuk mengeliminasi pemborosan setiap aktivitas di perusahaan. Bahkan boleh dikatakan bahwa praktik TQM secara umum belum diterapkan secara luas pada perusahaan-perusahaan di Indonesia, sedangkan di beberapa negara maju sistem manajemen mutu ini sudah diterapkan secara luas. Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan sebelum ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H2c: Terdapat pengaruh penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial pada BUMN manufaktur di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei penjelas (*explanatory survey*) terhadap populasi survey, yang berupaya menghubungkan dan menguji hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen (Sekaran 2004). Sesuai hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan digunakan telaah statistika yang tepat untuk tujuan hubungan sebab akibat dengan menggunakan Model Struktural, yaitu dengan teknik statistik Analisa Jalur (*Path Analysis*), untuk menganalisis dan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung, baik secara sendiri-sendiri, maupun secara bersamaan.

Menurut data yang diperoleh dari Kementerian BUMN menunjukkan ada 32 BUMN manufaktur di Indonesia. Berhubung 2 BUMN manufaktur sedang diproses likuidasi pada tahun 2003, maka yang dijadikan populasi sasaran dalam penelitian adalah 30 perusahaan. Setelah dilakukan prasuvei ternyata 2 BUMN manufaktur tidak bersedia dijadikan tempat penelitian, dengan alasan keterbatasan sumber daya manusia. Dengan demikian penelitian ini dilakukan terhadap populasi survei yang terdapat 28 BUMN manufaktur di Indonesia.

Setiap BUMN manufaktur merupakan unit anggota populasi terdiri dari 13 responden yang terdiri dari 1 dari direktur utama dan 8 dari manajer divisi dan 4 orang konsumen. Semua manajer divisi ini lebih banyak terlibat dan memiliki keahlian proses penerapan TQM secara berkelanjutan. Delapan manajer divisi tersebut adalah: (1) tiga manajer departemen operasi, yaitu divisi logistik, teknik, dan pemeliharaan fasilitas; (2) dua manajer dari departemen pemasaran, yaitu divisi penjualan, dan distribusi; (3) satu

manajer departemen akuntansi dan administrasi umum, yaitu manajer sumber daya manusia, dan (4) dua orang konsumen sedang membeli ke BUMN manufaktur.

Komitmen pimpinan puncak (X_1) diukur dari upaya manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugas pokoknya, dengan mengarahkan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya kearah berbagai tujuan dalam organisasi termasuk program manajemen mutu terpadu (Aranya & Ferris 1984). Variabel ini menggunakan 14 pertanyaan.

Persepsi manajer divisi mengenai TQM (X_2), diukur berdasarkan pengetahuan yang dimiliki selama ini baik pengetahuan yang diperoleh dengan cara membaca, melihat, mencoba atau gabungan dari semuanya dan perhatian yang diberikan untuk penerapan atau pengembangan TQM (Matlin 1998). Variabel ini menggunakan 8 pertanyaan

Penerapan pilar dasar TQM (X_3). TQM, diukur berdasarkan dimensi penerapan pilar dasar TQM, yaitu kepuasan pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan berkelanjutan, dan manajemen berdasarkan fakta (Gaspersz 2003). Variabel kepuasan pelanggan menggunakan 14 pertanyaan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan menggunakan 18 pertanyaan, perbaikan berkelanjutan menggunakan 13 pertanyaan, dan manajemen berdasarkan fakta menggunakan 4 pertanyaan.

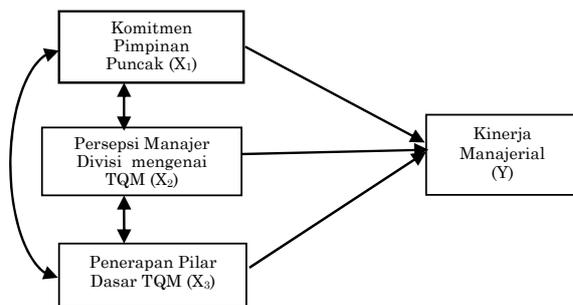
Kinerja Manajerial (Y), dilihat berdasarkan aktivitas manajerial pada fungsi-fungsi manajemen yang terdapat sembilan dimensi, berdasarkan: perencanaan, penyelidikan atau investigasi, mengkoordinir, mengevaluasi, mengawasi, susunan kepegawaian, negosiasi, dan representasi. Masing-masing dimensi kinerja manajerial, diukur menggunakan tipe skala interval, dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan sembilan (tertinggi). Skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan, kategori peringkat dan jarak abstraksi dari fenomena (*construct*) yang diukur. Skala interval dapat dinyatakan angka 1 sampai dengan 9. Skala kinerja terdiri dari poin satu untuk kinerja di bawah rata-rata (rendah), dan poin sembilan untuk kinerja di atas rata-rata (tertinggi). Pimpinan puncak sebagai responden diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dibandingkan dengan rata-rata kinerja rekan responden, dengan memilih skala satu sampai dengan sembilan.

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk

menguji kesungguhan responden menjawab pertanyaan. Data yang sudah diuji validitas dan reliabilitas merupakan data dengan skala pengukuran adalah ordinal, sedangkan skala pengukuran untuk statistika analisa jalur minimal berskala interval. Dengan demikian data yang berskala ordinal tersebut dikonversi ke skala interval melalui *method of successive interval* dengan rumus: $SV = \{(density\ at\ lower\ limit) - (density\ at\ upper\ limit)\} : \{(area\ under\ upper\ limit) - (area\ under\ lower\ limit)\}$. Selanjutnya dilakukan analisis data sebagai pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Berhubung masalah yang diuji merupakan jaringan dari berbagai variabel dan mempunyai hubungan kausal antar variabel, maka alat yang digunakan menguji hipotesis penelitian ini adalah Analisa Jalur (*Path Analysis*), dengan proses perhitungan menggunakan SPSS 13.

Hubungan antar variabel penelitian ditunjukkan dalam Gambar 1. Dari masing-masing variabel *exogenous* yang akan dianalisis terdapat dua variabel antara, yaitu pengaruh komitmen terhadap kinerja manajerial melalui persepsi dan penerapan pilar dasar TQM, dan pengaruh persepsi terhadap kinerja manajerial melalui komitmen dan penerapan pilar dasar TQM, serta pengaruh penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial melalui komitmen dan persepsi mengenai TQM. Dengan demikian alat analisis ini dapat menerangkan pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab (*exogenous variable*) dan variabel akibat (*endogenous variable*).



Gambar 1. Diagram Hubungan antar Variabel Penelitian

Tahapan menghitung analisis jalur adalah menghitung koefisien jalur, pengaruh langsung dan koefisien determinasi (R^2). Koefisien jalur dihitung setelah menghitung matrik korelasi antar variabel dan matrik invers (r^{-1}). Langkah berikutnya menghitung koefisien determinasi multiple (R^2): $R^2y(x_1; x_2; x_3)$. X_1 adalah komitmen pimpinan puncak, X_2 adalah persepsi manajer divisi, X_3 adalah penerapan pilar dasar TQM, Y adalah Kinerja manajerial, berdasarkan koefisien determinasi dapat dihitung variabel residu. Untuk

mengetahui besarnya pengaruh langsung antara X_i dengan Y , dihitung $Y = \rho_{yx_i} \cdot \rho_{yx_i}$, sedangkan pengaruh tidak langsung dihitung sebagai berikut:

$$Y \rightarrow X_i \rightarrow Y = \rho_{yx_i} \cdot r_{x_i x_j} \cdot \rho_{yx_j}$$

Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 13 *Statistica*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Personel Judgement.

Metode ini dilakukan sebelum kuesioner disebar kepada responden sesungguhnya. Cara ini dilakukan antara lain dengan: (1) Mendiskusikan redaksional instrument penelitian dengan para kolega peneliti baik yang berlatar belakang akuntansi maupun psikologi. Cara ini dilakukan agar kalimat dalam kuesioner bisa dan mudah dipahami; (2) Melakukan revisi hasil seminar usulan penelitian, terdapat beberapa kalimat dan jawaban yang akhirnya dianggap sulit untuk dipahami, kemudian mendiskusikan dengan para ahli serta beberapa praktisi yang menjadi kontak *person* dalam menyebarkan kuesioner. Cara ini dilakukan agar maksud dari kuesioner mudah dipahami oleh responden; dan (3) Dari kuesioner yang sudah diperbaiki, dilakukan uji coba kepada populasi sasaran (*responden pilot test*) dalam jumlah yang relatif kecil yang dianggap mewakili karakteristik populasi sasaran yang sebenarnya, dalam hal ini ditentukan sebesar 10 responden *pilot test*. Berdasarkan pada tiga cara pengujian kuesioner yang sudah disebutkan, diharapkan adanya pertanyaan yang lebih rinci dan mudah dipahami oleh responden.

Analisis Statistik

Semua data yang diserahkan ke pada responden masing-masing unit anggota populasi terdiri dari 13 responden dari seluruh 28 populasi survei telah terkumpul seluruhnya. Analisis statistik digunakan untuk pengujian kesungguhan responden menjawab pertanyaan merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Untuk tujuan tersebut, pengujian data selanjutnya dilakukan dengan Uji Validitas dan Reliabilitas. Analisis uji validitas atau kesahihan menggunakan korelasi *Pearson*, sedangkan kehandalan (*reliability*) adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Analisis uji kehandalan dilakukan dengan menggunakan analisis *Cronbach Alpha*.

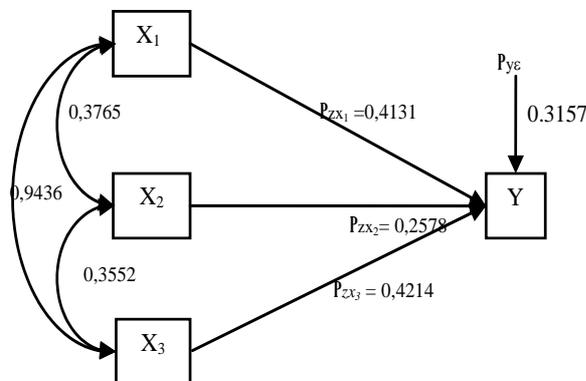
Berdasarkan Lampiran I, hasil uji validitas dengan korelasi *Pearson* dari keseluruhan data yang diperoleh dari responden menunjukkan lebih banyak item yang signifikan dibanding dengan item yang tidak signifikan. Berarti semua variabel

adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas terhadap semua item yang valid pada variabel komitmen peimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, keefektifan pengendalian biaya mutu, dan kinerja manajerial menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* berada diatas 0,600, berarti intrumen dari masing-masing variabel komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, dan kinerja manajerial dapat diandalkan (*reliable*). Pertanyaan-pertanyaan yang tidak valid, tidak dimasukkan dalam analisis statistik selanjutnya, Untuk menghindari hasil analisis yang tidak signifikan.

Pengaruh Komitmen Pimpinan Puncak, Persepsi Manajer Divisi, dan Penerapan Pilar Dasar TQM Terhadap Kinerja Manajerial.

Berdasarkan data yang terkumpul dari populasi survei berjumlah 28 BUMN manufaktur di Indonesia, akan dilakukan pengujian hipotesis. Berhubung data penelitian diperoleh dari populasi survei, maka tidak dilakukan uji signifikansi, baik *uji F* untuk pengaruh secara simultan, dan *uji t* untuk pengaruh secara parsial. Kesimpulan diambil langsung dari koefisien jalur masing-masing eksogen serta koefisien determinasi, baik secara simultan dan secara parsial terhadap variabel endogen.

Berdasarkan diagram hubungan yang menggambarkan hubungan antar variabel yang tertera pada Gambar 1 tersebut dan hasil penelitian terhadap responden, maka dilakukan tahap perhitungan secara statistik dan analisis hubungan antar variabel eksogen dan pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam rangka menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan penelitian.



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Komitmen Pimpinan Puncak, Persepsi Manajer Divisi, dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial

Keterangan: $P_{Y\varepsilon}$

X_1 : Komitmen pimpinan puncak

X_2 : Persepsi manajer divisi

X_3 : Penerapan pilar dasar TQM

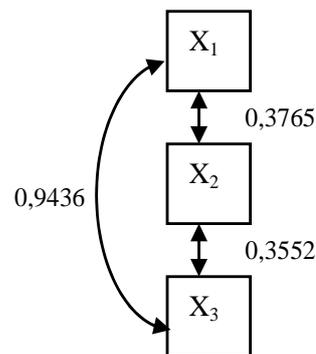
Y : Kinerja manajerial

ε : Variabel lain yang mempengaruhi Y , yang tidak diukur

Pada Gambar 2 menunjukkan hasil analisis jalur pengaruh komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial untuk 28 BUMN manufaktur di Indonesia, yang menggunakan paket program Statistika dan SPSS 13.0.

Hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan Penerapan pilar dasar TQM.

Hasil pengujian hipotesis pertama terlihat pada Lampiran 2 menunjukkan hasil pengujian hipotesis hubungan antara komitmen pimpinan puncak (X_1) dengan persepsi manajer divisi mengenai TQM (X_2) ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,3765, hubungan antara komitmen pimpinan puncak (X_1) dengan penerapan pilar dasar TQM (X_3) ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,9436, dan hubungan antara persepsi manajer divisi mengenai TQM (X_2) dengan penerapan pilar dasar TQM (X_3) ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,3552.



Gambar 3. Struktur 1 (Hubungan Korelasional Antara Variabel X_1 dengan X_2 , X_1 dengan X_3 , dan hubungan antara X_2 dengan X_3)

Menurut Sevila et. al., (1997) menyebutkan kriteria korelasi terdapat lima kategori sebagai berikut:

Identification

Between ± 0.80 to ± 1.00 : *Height correlation*

Between ± 0.60 to ± 0.79 : *Moderately height correlation*

Between ± 0.40 to ± 0.59 : *Moderately correlation*

Between ± 0.20 to ± 0.39 : *Low correlation*

Between ± 0.01 to ± 0.19 : *Negligible correlation*

Berdasarkan kriteria korelasi tersebut hubungan antara komitmen pimpinan puncak dengan persepsi manajer divisi ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi termasuk dalam kategori rendah (*low correlation*). Hubungan antara komitmen pimpinan puncak dengan penerapan pilar dasar TQM termasuk dalam kategori tinggi (*height correlation*). Hubungan antara persepsi manajer divisi dengan penerapan pilar dasar TQM termasuk dalam kategori rendah (*low correlation*).

Dengan demikian hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM adalah signifikan.

Pengaruh Komitmen Pimpinan Puncak (X₁), Persepsi Manajer Divisi (X₂), Penerapan Pilar Dasar TQM (X₃) secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Hipotesis kedua penelitian ini berbunyi: Terdapat pengaruh komitmen pimpinan puncak (X₁), persepsi manajer divisi (X₂), dan penerapan pilar dasar TQM (X₃), secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial (Y) pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Hipotesis 2 secara simultan yang diuji adalah:

H₀: R² ≤ 0;

H_A: R² > 0;

Hipotesis 2 secara parsial yang diuji adalah:

H₀₂: P_{X₁Y} ≤ 0;

H_{A2}: P_{X₁Y} > 0;

Hasil pengujian hipotesis dua terlihat pada Tabel 5. Berdasarkan hasil perhitungan dalam Tabel 5 dapat dijelaskan, bahwa pengaruh komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, dan keefektifan pengendalian biaya mutu secara simultan terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 90,03%. Dengan demikian hipotesis H_A yang menyatakan komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, dan keefektifan pengendalian biaya mutu secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Tabel 5. Pengaruh Variabel Eksogen (X_i) terhadap Variabel Endogen (Y)

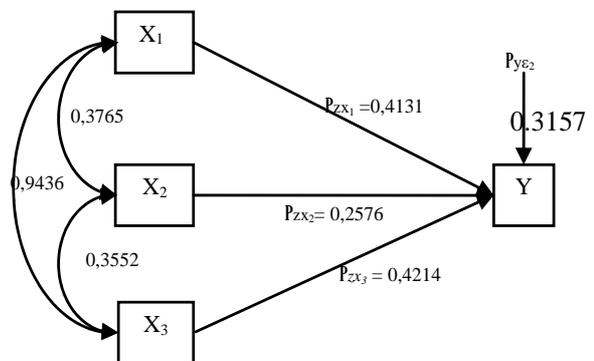
Koefisien Jalur	Koef. Jalur	Koef. Determinasi	Sisa = √(1-R ²)
(P _{X_iY})	(P _{YX_i})	(R ²)	(P _{Ye})
• Antara Komitmen dan Kinerja Manajerial (P _{YX₁})	0.4131	0,9003	0.3157
• Antara Persepsi dan Kinerja Manajerial (P _{YX₂})	0.2576		
• Antara Penerapan Pilar Dasar TQM dan Kinerja Manajerial (P _{YX₃})	0.4214		

Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendricks & Singhal (1997), Easton & Jarrell

(1998), Tersziovski & Samson (1989), dan Kurnianingsih & Nur Indriantoro (2001). Hal tersebut bermakna bahwa komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, dan keefektifan pendendalian biaya mutu berperan penting meningkatkan kinerja manajerial.

Melihat fenomena kinerja BUMN manufaktur yang telah dikemukakan pada Tabel 1, bahwa selama tiga tahun terakhir dari tahun 2001 sampai 2003 ternyata kinerja keuangan BUMN Manufaktur masih lebih rendah bila dibandingkan kinerja keuangan badan usaha swasta publik. Selanjutnya latar belakang penelitian ini sebelumnya menduga rendahnya kinerja BUMN manufaktur disebabkan kegagalan BUMN menerapkan TQM. Ternyata dugaan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian ini. Namun demikian melihat keterbatasan variabel penelitian yang diamati, tidak tertutup kemungkinan faktor lain yang tidak diteliti mempengaruhi rendahnya kinerja manajerial BUMN manufaktur. Selain faktor lain yang berpengaruh terhadap keefektifan pengendalian mutu, yaitu hubungan perusahaan dengan pemasok, budaya organisasi, dan etika bisnis juga berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Masih ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial yang tidak diteliti seperti kualitas audit intern (Tugiman 2000).

Koefisien jalur secara parsial pengaruh komitmen pimpinan puncak (X₁) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,4131, persepsi manajer divisi (X₂) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,2576 dan penerapan pilar dasar TQM (X₃) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,4214. Berarti hipotesis H_{A2} diterima. Dengan demikian komitmen pimpinan puncak(X₁), persepsi manajer divisi (X₂), dan penerapan pilar dasar TQM (X₃) secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y). Berdasarkan nilai koefisien jalur dari perhitungan dengan SPSS, diagram jalur dapat disajikan pada Gambar 4 berikut:



Gambar 4. Struktur 3: Implikasi Komitmen Pimpinan Puncak, Persepsi Manajer Divisi, Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial

Tabel 5. Hasil Analisis Koefisien Jalur Berdasarkan Besarnya Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Serta Koefisien Determinasi Komitmen (X₁), Persepsi (X₂), dan Penerapan pilar dasar TQM(X₃) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Vari-abel	Uraian	Pengaruh		Total (%)
		Langsung (%)	Tidak Langsung (%)	
(X ₁)	Ke Kinerja manajerial (Y): (0,4131) ²	17,07		37,50
	Melalui Persepsi (X ₂) ke Kinerja Manajerial (Y) ¹⁾		4,01	
	Melalui Penerapan pilar dasar TQM (X ₃) ke (Y) ²⁾		16,43	
(X ₂)	Ke Kinerja manajerial (Y) : (0,2576) ²	6,63		14,49
	Melalui Komitmen (X ₁) ke Kinerja manajerial (Y) ³⁾		4,01	
	Melalui Penerapan pilar dasar TQM (X ₃) ke Kinerja manajerial (Y) ⁴⁾		3,85	
TQM (X ₃)	Ke Kinerja manajerial (Y) : (0,4214) ²	17,76		38,04
	Melalui Komitmen (X ₁) ke Kinerja manajerial (Y) ⁵⁾		16,43	
	Melalui Persepsi (X ₂) ke Kinerja manajerial (Y) ⁶⁾		3,85	
	Sub Total	41,46	48,58	90,03
	Koefisien determinasi: R ² y (x ₁ , x ₂ , x ₃)			9,97
	Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap y: (P ² yε), yaitu (0,3157) ²			Total 100,00

Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen (kinerja manajerial) diiktisarkan pada Tabel 5. Dilihat dari besarnya pengaruh total secara parsial yang terdapat pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial, masing-masing adalah 37,50%, 14,49%, 38,04%. Ini berarti bahwa kinerja manajerial hanya mampu menjelaskan 37,50% komitmen pimpinan puncak, 14,49% persepsi manajer divisi mengenai TQM, 38,04% penerapan pilar dasar TQM. Hal ini menunjukkan pengaruh total penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial mempunyai pengaruh yang paling besar.

Dari analisis data tersebut dilihat dari besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat pada Tabel 5 menunjukkan, bahwa pengaruh langsung yang paling besar adalah variabel penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial sebesar 17,76%, sedangkan pengaruh tidak langsung yang paling besar yang terdapat pada Tabel 5 adalah komitmen pimpinan puncak adalah 4,01% + 16,43% sebesar 20,44%.

Interpretasi hasil penelitian ini adalah untuk peningkatan kinerja manajerial yang dilakukan pimpinan puncak pada BUMN manufaktur lebih dominan memperhatikan peningkatan penerapan pilar dasar TQM, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penerapan pilar dasar TQM yang semakin baik secara langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik. Oleh karena itu semakin baik dukungan komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi, maka penerapan pilar dasar TQM, (yaitu praktik

kebijakan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan yang sesuai, perbaikan mutu secara berkelanjutan, dan pengambilan keputusan manajemen sesuai dengan fakta) secara langsung akan mendorong peningkatan kinerja manajerial semakin baik.

KESIMPULAN

Hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM adalah signifikan. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM dan penerapan pilar dasar TQM pada BUMN manufaktur di Indonesia.

Secara simultan dan parsial komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial semakin baik apabila komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi mengenai TQM, dan penerapan pilar dasar TQM semakin ditingkatkan. Secara parsial pengaruh langsung dominan adalah penerapan pilar dasar TQM dan pengaruh tidak langsung dominan adalah komitmen pimpinan puncak terhadap kinerja manajerial. Berarti semakin baik komitmen pimpinan puncak, maka dukungan peningkatan penerapan pilar dasar TQM semakin baik, dan meningkatkan kinerja manajerial semakin baik.

Untuk meningkatkan perbaikan mutu secara berkelanjutan diperlukan hubungan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, demikian juga sesama manajer. Komunikasi yang baik dikembangkan melalui pendekatan budaya

organisasi kearah yang lebih kondusif, sehingga faktor-faktor penghambat perubahan seperti lemahnya hubungan kerjasama manajemen pada tingkat fungsional, yaitu komunikasi yang buruk di antara fungsi organisasi, serta sikap pimpinan puncak yang memperlakukan stafnya seolah-olah tidak mampu berpikir bisa diatasi.

Disarankan kepada manajemen untuk meningkatkan pemahaman manajer divisi melalui pendidikan dan pelatihan mengenai TQM sehingga dapat meningkatkan persepsi manajer divisi yang mendukung penerapan TQM lebih baik, karena melalui peningkatan pemahaman manajer divisi yang semakin baik, maka manajer divisi dapat menciptakan inovasi dalam lingkungan pekerjaan dan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Secara simultan komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Mengingat keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu hanya meneliti komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial saja, maka bagi peneliti lain, perlu mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial. Secara umum masih banyak variabel lain mempengaruhi kinerja manajerial yang tidak diteliti seperti, faktor hubungan perusahaan dengan pemasok (Rudi Suardi 1990), budaya organisasi (Flowman 1990), kualitas audit internal (Tugiman 2000)

DAFTAR PUSTAKA

- Aranya N. & Ferris K.R. (1984), "Reexamination of Accountant Organizational Profesional Conflict", *The Accounting Review*, 59. (1): 1-12.
- Bayazit Ozden (2003), "Total Quality Management Practices in Turkis Manufacturing Organizations", *TQM Magazine Journal*, Vol: 5/SS: 5, page 345.
- Blocher, Edward J., & Kung H Chen & Gary Cohins & Thomas W. Lin (2005), *Cost Management, A Strategi Emphasis*, 3th, New York: McGraw Hill.
- Choi, T. Y. & Behling O. C. (1997), Top Managers and TQM Succes: One More Look After All These Year, *Academy of Management Executive*, 2 (1), page 37-47.
- Creech, Bill (1996), *Lima Pilar TQM* (Alih bahasa oleh Sindoro, A.) Jakarta: Binarupa Aksara.
- Flynn, Barbara B. & Roger G. Schroeder & S. Sakakibara (1995), "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Science*, 26 (5), page 659-691.
- Gaspersz, Vincent (2002) *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- (2003), *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D.D. & S. Davis (1994) *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N. J.: Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, Hani. & Tjiptono F. (1997), "Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lingkungan Organisasi TQM", *Kinerja*, 2 (3), page 1-12.
- Hendricks K. B. & Singhal V. R (1996). Quality Awards and The Market Value of The Firm: An Empirical Investigation, *Management Science*, 42, page 415-436.
- Kenangsari, Ani (2002). "Dimensi Biaya Kualitas Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Produktivitas", *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 1, page 12 - 28).
- Kurnianingsih, Retno & Nur Indriantoro (2001), "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, IAI Kompartemen Akuntan Pendidik, 4 (1), page 28-43.
- Lewis, R. G. & Smith D. H. (1994), *Total Quality In Higher Education*, Deiray Beach, Florida: St. Lucia Press.
- Lewis, R. G. & Smith D. H. (1994), *Total Quality In Higher Education*, Deiray Beach, Florida: St. Lucia Press.
- Imai, Masaaki (2001), *KAIZEN (Ky'zen), Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Seri Manajemen Operasi No 6: PPM.
- Matlin, Margaret W. (1998), *Cognition*, 4th Edition., New York: Harcourt Brace College Publisher.
- Plowman, B. (1990), "Management Behaviour", *TQM Magazine*, 2 (4), page 217-219.
- Pradiansyah A. (1998), "Corporate Restructuring: Mempertimbangkan Faktor Manusia", *Usahawan*, 27, page 15-18.
- Robbins, Stephen P. (2003), *Organizational Bihavior*, 12th, New Jersey: Pearson Educational Inc.

- Roth, H., & W.J. Morse (Agustus 1983), "Let's Help Measure and Report Quality Costs". *Management Accounting*, 65.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, (2007), *Organizational Behavior*, 12th, New Jersey: Pearson Educational Inc.
- Suardi, Rudi (2001), *Sistem Manajemen Mutu: ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Seri Manajemen Operasi No. 10. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sekaran, Uma (2004), *Research Method of Business*, New York: John Wiley & Son, Inc.
- Shea, John, & David Gobeli (Pebruari 1995) "TQM: The Experiences of Ten Small Business", *Business Horizons*.
- Sekuler, R. & Blake, R. (1985), *Perception*, 1st. ed., New York, Knopt, 1.
- Siegel, Gary & Helena Ramanauskas - Markoni (1989), *Behavioral Accounting*, Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Co.
- Tan & Hunter (2002), The Repertory Grid Technique: A Method for Study of Cognition in Information System, *MIS Quarterly*, 20 (1).
- Tugiman, Hiro (2000), *Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukung Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.