

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Konstruksi di Kota Padang)*

**ARTIKEL SKRIPSI**



Oleh :

**GANI ABDEL MAJED**  
**02185/2008**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2013**

**HALAMAN PERSETUJUAN JURNAL SKRIPSI**

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN  
(Studi Empiris pada Perusahaan Konstruksi di Kota Padang)**

**Nama : Gani Abdel Majed**  
**BP/NIM : 2008/02185**  
**Program Studi : Akuntansi**  
**Keahlian : Akuntansi Manajemen**  
**Fakultas : Ekonomi**

**Padang, Juli 2013**

**Disetujui Oleh :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Eka Fauzihardani, SE,M.Si,Ak.**  
**NIP. 19710522 200003 2 001**

**Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak.**  
**NIP. 19801019 200604 2 002**

# **PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Konstruksi di Kota Padang)*

**Gani Abdel Majed**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Jl. Prof. DR. Hamka, Kampus Air Tawar

e-mail: [gani\\_a\\_m@yahoo.com](mailto:gani_a_m@yahoo.com)

## ***Abstract***

*The purpose of this research is to examine: 1) Effect of Management Control System on Firms Performance. 2) Effect of Quality Management Practices on Firms Performance. Population of this research is construction companies listed in Gapeksindo Association in Padang City. Sample Selection method is Total Sampling, consist of 60 companies. Data collection is gained through questionnaire. This statistical analysis uses Regression Linear Analysis.*

*The results of this research provides empirical evidence that: 1) Management Control System has positive effect on Firms Performance. 2) Quality Management Practices has no effect on the Firms Performance.*

*The future study should explore other variables which have effects on the firms' performance. The future research could also explore other samples or other organizations. It is recommended to the construction in Padang City to improve performance with Management Control System and Quality Management Practices.*

***Keywords:*** *Performance, Management Control System, Quality Management Practices*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan, 2) Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan. Populasi dari penelitian ini adalah 60 perusahaan konstruksi yang terdaftar pada Asosiasi Gapeksindo Kota Padang. Metode pemilihan sampel menggunakan Total Sampling, yang terdiri atas 60 perusahaan. Pengumpulan data diperoleh dengan metode kuisioner. Analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa; 1) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, 2) Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan sampel dan perusahaan lainnya. Bagi perusahaan konstruksi di Kota Padang disarankan untuk meningkatkan Kinerja Perusahaannya melalui penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Penerapan Manajemen Kualitas.

***Keywords:*** *Kinerja Perusahaan, Sistem Pengendalian Manajemen, Implementasi Manajemen Kualitas*

## 1. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Industri konstruksi adalah industri yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara. Kontribusi industri ini melalui penyediaan tenaga kerja kepada masyarakat sehingga menurunkan jumlah pengangguran atau meningkatkan jumlah pendapatan dan konsumsi masyarakat yang akhirnya akan memberikan sumbangan positif terhadap pembangunan. Agar industri konstruksi memberikan nilai tambah bagi pembangunan maka sistem pengelolaan industri harus dilakukan secara profesional dan efektif pada semua aspek yang terlibat dalam suatu proyek konstruksi.

Di tengah ketatnya kondisi persaingan bisnis jasa konstruksi ini, para pelaku bisnis jasa konstruksi di Indonesia, dalam hal ini adalah kontraktor jasa konstruksi, berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya. Terjaganya eksistensi suatu perusahaan diantaranya tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk melihat peluang-peluang pasar yang ada. Dalam kondisi seperti ini, bidang pemasaran perusahaan memegang peranan yang sangat penting dalam hal melihat peluang-peluang pasar yang ada. Bidang pemasaran ini memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal perusahaan. Tidak saja berfungsi untuk melihat peluang pasar, namun secara keseluruhan bidang pemasaran difungsikan untuk memenangkan ketatnya persaingan pasar.

Sayangnya dalam banyak kasus di industri konstruksi, kontraktor masih kurang memberikan perhatian pada fungsi pemasaran ini (Pearce, 1992). Pearce dalam studinya menyatakan bahwa kontraktor percaya bahwa bagian terpenting dari suatu organisasi adalah bagian produksi, sehingga mereka lebih berorientasi pada produksi dibandingkan dengan pemasaran. Mereka lebih melihat peluang-peluang yang dirasakan cocok dengan kemampuannya sebagai kontraktor, dibandingkan dengan beradaptasi untuk keadaan saat ini dan peluang pasar di masa depan. Walaupun hasil penelitian tersebut menyatakan demikian, namun pada kenyataannya kontraktor jasa konstruksi di Indonesia khususnya, sampai saat ini masih tetap eksis. Keadaan tersebut tentunya merupakan suatu hal yang menarik untuk diamati. Menjawab hal tersebut Babiartz (2000) memberikan contoh praktis bagaimana industri konstruksi dapat belajar dari apa yang sudah umum dilakukan di industri produk dan jasa lainnya.

Dalam melakukan evaluasi terhadap perusahaan konstruksi dibutuhkan pengetahuan dan pengalaman yang cukup serta kemampuan dalam bidang teknik, keuangan, manajemen dan organisasi untuk dapat menyelesaikan proyek. Kegagalan proyek dapat disebabkan oleh kegagalan pelaksanaan atau penggunaan metode kerja yang tidak benar, penggunaan alat yang tidak sesuai dan penggunaan bahan yang tidak sesuai dengan spesifikasi dan standar yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu kegagalan dalam pelaksanaan

konstruksi biasa dari segi kualitas, biaya maupun waktu dalam periode pelaksanaan konstruksi. Kegagalan terhadap pelaksanaan konstruksi ini menggambarkan kinerja yang buruk pada suatu perusahaan jasa konstruksi. Sedangkan kinerja yang prima dibutuhkan untuk menjaga reputasi dan kehandalan suatu perusahaan bersaing dengan kompetitor sejenis.

Kinerja merupakan suatu hasil yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian target suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: berorientasi pada prestasi, memiliki percaya diri, pengendalian diri, kompetensi.

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen (Porporato, 2006). Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme secara formal didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang

dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Porporato, 2006). Pada dasarnya tujuan dari SPM ini adalah untuk memberikan informasi yang berguna dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan evaluasi. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah merupakan alat untuk menciptakan kerja sama, baik secara kolektif maupun individual unit organisasi dan menjadi saluran bagi berbagai upaya dan usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan spesifik suatu organisasi.

Pendekatan implementasi manajemen kualitas dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing yang kompetitif, harus diimbangi dengan penilaian kinerja manajemen. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengetahui manajemen telah bekerja sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu secara keuangan maupun non keuangan. Keseimbangan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan akan dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan, serta menjangkau kinerja area bisnis perusahaan yang beragam. Manajemen Kualitas adalah aspek-aspek dari fungsi manajemen keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan atau organisasi. Dalam rangka mencukupkan kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu dengan anggaran

yang hemat dan ekonomis, seorang manajer proyek harus memasukkan dan mengadakan pelatihan manajemen kualitas.

Penilaian terhadap sistem apabila dilihat dari sudut Jasa Konstruksi, akan melibatkan penilaian apakah pelaksanaan Jasa Konstruksi di Indonesia telah mempunyai suatu landasan hukum yang kuat, juga apakah pelaksanaan jasa konstruksi disini telah berdasarkan prinsip *Market-Oriented*. Apabila telah menerapkan sistem persaingan bebas sedemikian rupa, akibatnya jaminan keamanan terhadap pelaksanaan jasa konstruksi dapat berkembang berdasarkan prinsip persaingan bebas, yang memungkinkan dunia usaha dibidang Jasa Konstruksi ini betul-betul akan hidup dan berkembang secara sehat berdasarkan prinsip-prinsip di atas dan didukung oleh pengembangan profesionalisme.

#### B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dijelaskan tersebut, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Sejauhmana sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan konstruksi yang terdapat di kota Padang
2. Sejauhmana implementasi manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan konstruksi yang terdapat di kota Padang.

#### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini

untuk mendapatkan bukti empiris mengenai:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh yang signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris tentang pengaruh yang signifikan antara implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan.

## 2. TELAAH LITELATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### A. Kajian Teori

#### 1. Kinerja

Kinerja menurut kamus besar Bahasa Indonesia berarti “suatu yang dicapai” atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja menurut (Donelly Gibson dan Irnacevich: 1994) adalah suatu tingkatan keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja itu sendiri dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

*Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran strategi yang melihat bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan saja, tetapi juga oleh aspek non keuangan. Menurut Mulyadi (Akuntansi Manajemen Konsep, 2001:208), Balance Scorecard merupakan suatu alat manajemen kontenporer (*contemporary management toll*) yang digunakan

suatu perusahaan dalam mengukur kinerjanya yang bertujuan untuk mendongkrak kinerja eksekutif dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif non keuangan.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) adalah :

- 1) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan,
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*,
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka,
- 4) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis.

Berikut ini berbagai perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

- 1) Perspektif Keuangan
- 2) Perspektif Pelanggan
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

## 2. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) adalah suatu konsep yang terdiri dari beberapa unsur yang digunakan untuk mencapai berbagai tujuan (Langfield-Smith, 1997).

Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen, Anthony dan Govindarajan (2005) juga menjelaskan kegiatan-kegiatan pengendalian manajemen, yaitu:

- a) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi,
- b) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa organisasi,
- c) mengkomunikasikan informasi,
- d) mengevaluasi informasi,
- e) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil,
- f) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh badan pengawas organisasi, pimpinan utama (manajemen), dan pegawai lainnya yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan dalam kategori berikut:

- a) Efektivitas dan efisiensi kegiatan
- b) Keterandalan pelaporan keuangan
- c) Ketaatan pada peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah:

- a) Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi.
- b) Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.
- c) Melindungi aset organisasi.

d) Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Meskipun pada banyak literatur sistem pengendalian manajemen yang digunakan menggunakan mekanisme governance, secara kontekstual sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini dipandang juga dari persepektif akuntansi dengan melihat mekanisme sistem akuntansi manajemen Porporato (2006), yaitu :

1. Penganggaran dan perencanaan
  2. Alokasi biaya
  3. Transfer prices
  4. Pengukuran kinerja
3. Implementasi Manajemen Kualitas (*Quality Management Practices*)

Definisi manajemen kualitas menurut Vincent Gazperzs (2009), manajemen kualitas (*Quality Management*) atau manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

a) Implementasi Manajemen (*Management Practices*)

Implementasi manajemen (*management practices*) merupakan bagian yang paling kelihatan dalam ilmu manajemen, dimana pada level ini berfokus pada *artefact* yang dibuat oleh manajemen untuk dapat menyesuaikan misi dan tujuan organisasi (Kujala dan Lillrank, 2004). *Artefact* Implementasi manajemen meliputi: *organizational structure, guidelines, procedures, and specific*

*tools and practices*, yang secara khusus dipakai dalam mengukur kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

b) Implementasi Infrastruktur (*Infrastructure Practices*)

*Infrastructure Practices* adalah suatu sistem yang terdiri dari proses yang disesuaikan dengan persyaratan tujuan kualitas dan kinerja perusahaan (Pannirselvan dan Ferguson, 2001). Selanjutnya, Pannirselvan dan Ferguson (2001) menyebutkan bahwa *infrastructure practices* terdiri dari konstruk: *information management, strategic quality planning, and human resources management*. Flynn *et al.* (1994) menyatakan bahwa dengan menggunakan pendekatan karakteristik organisasi, implementasi manajemen sumberdaya manusia, dan JIT merupakan tindakan yang dapat mendukung cepatnya inovasi atas produk yang dihasilkan perusahaan. Selanjutnya, Flynn *et al.* (1994) menyatakan bahwa cepatnya inovasi produk dan tingginya kualitas produk yang dihasilkan di pengaruhi oleh implementasi infrastruktur, yang terdiri dari: *organizational characteristic, human resources management, JIT*.

c) Sarana Inti (*Core Practices*)

Hackman dan Wageman (1995) menyatakan bahwa *core practices* merupakan suatu alat sebagai kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengetahui permasalahan dan keinginan pelanggan terkait dengan kualitas produk yang dapat memberikan pengujian untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi proses perubahan pada perusahaan



yang bersangkutan. *Core practices* tersebut terdiri dari: pengukuran dan identifikasi secara eksplisit pada pelanggan, menciptakan kerjasama dengan pemasok, membentuk kerjasama antar divisional guna mengidentifikasi dan memecahkan masalah, menggunakan metode scientific guna memonitor kinerja, menciptakan efektifitas dengan kinerja team.

## B. Hubungan antar Variabel

### 1. Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauhmana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, serta visinya (Zhang dan McCullough, 2001). Pengukuran kinerja adalah penilaian kinerja, baik pengukuran kinerja finansial maupun non finansial yang merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajemen suatu organisasi untuk menjamin sumber daya yang diperoleh digunakan secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Tatikonda dan Tatikonda, 1998).

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme baik formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang pencapaian harapan output yang diinginkan dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dan

perilaku yang diinginkan. Pada penelitian Porporato (2006), menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang akan menurunkan ketidakpastian dan berkontribusi pada pengambilan keputusan dimana kemudian akan meningkatkan kinerja.

### 2. Hubungan antara Manajemen Kualitas dengan Kinerja Perusahaan

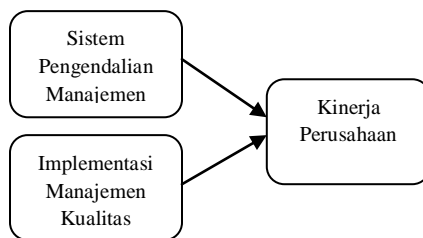
Kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh manajemen kualitas. Manajemen kualitas merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customer pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus. (Mulyadi. 1998: 10). Smith dan Lewis (1997) menjelaskan keefektifan manajemen kualitas didasarkan empat prinsip, kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, menyatakan dengan fakta, dan menghargai karyawan. Hal ini dimaksudkan bahwa Manajemen kualitas meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggungjawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian mutu, sehingga mengakibatkan pekerja lebih bertanggungjawab untuk pengendalian mutu dan untuk menghentikan produksi apabila terjadi dalam produksi tersebut. Kinerja perusahaan akan berjalan maksimal jika manajemen kualitas diterapkan secara optimal.

## C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang dan kajian teori yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang terpadu dan pengimplementasian manajemen kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Oleh karena itu, perlu diteliti bagaimana pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen dan pengimplementasian manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan, khususnya perusahaan konstruksi di kota Padang. Melalui penelitian ini, akan terlihat bagaimana akibat yang ditimbulkan jika SPM dan Manajemen Kualitas mampu untuk mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kerangka konseptual yang melandasi pengembangan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar Kerangka Konseptual**

#### E. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah, sebagai jawaban sementara dari permasalahan yang telah dikemukakan diatas yang mengacu kepada kajian teori dan kerangka konseptual, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

H<sub>2</sub>: Implementasi manajemen kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

### 3. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*casual research*). Penelitian ini tergolong kepada penelitian *kausatif*. Penelitian *kausatif* berguna untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan beberapa variabel lainnya yang bertujuan untuk melihat seberapa jauh variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

#### B. Populasi, Sampel dan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan konstruksi di kota Padang yang tergabung ke dalam Gabungan Perusahaan Konstruksi Nasional Indonesia (Gapeksindo) Kota Padang. Berdasarkan data yang diperoleh dari Gapeksindo Kota Padang terdapat 60 Perusahaan yang memiliki klasifikasi usaha Grade 5, 6 dan 7.

Penelitian ini menggunakan *total sampling* atau sampel secara keseluruhan. Sampel di dalam penelitian ini adalah manajer yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan keuangan di perusahaan konstruksi di kota Padang.

Responden dalam penelitian ini adalah manajer keuangan perusahaan konstruksi grade 5, 6 dan 7 yang

berjumlah 60 perusahaan, yang terdiri dari 60 orang manajer pembuat keputusan keuangan. Alasan pemilihannya adalah karena manajer tersebut terlibat langsung dengan sistem yang berjalan dan penentuan kinerja di perusahaan konstruksi.

#### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik orang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (subjek). Sumber data penelitian ini adalah manajer pembuat keputusan keuangan pada perusahaan konstruksi di Kota Padang.

#### D. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari: Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan (Y). Sedangkan, yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_1$ ) dan Implementasi Manajemen Kualitas ( $X_2$ ).

#### E. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan lima alternatif jawaban.

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Indikator yang digunakan untuk menentukan data variabel Y,  $X_1$  dan  $X_2$  diambil dari beberapa pendapat para ahli dan penelitian terdahulu seperti yang terdapat pada kajian teoritis.

#### G. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas berguna untuk menentukan seberapa cermat suatu alat melakukan fungsi ukurannya.

##### 2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian validitas, selanjutnya akan dilakukan pengujian reliabilitas, yang tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih. Instrumen dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk uji reliabilitas digunakan rumus *Cronbach's Alpha*.

#### H. Teknik Analisis Data

##### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah proses pengolahan data yang telah didapat dari responden. Data tersebut dianalisis dengan langkah Verifikasi Data dan Menghitung Nilai Jawaban.

##### 2. Uji Asumsi Klasik

###### a. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu memiliki distribusi normal. Data yang normal adalah data yang sebarannya berada disekitar garis normal, tidak melenceng ke kiri dan ke kanan serta polanya mengikuti arah kurva normal. Uji

normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikansi pada 0,05. Jika nilai signifikansi yang dihasilkan >0,05 maka data berdistribusi normal.

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas dapat menggunakan uji *Glester*. Dalam uji ini, apabila hasilnya besar dari 0,05, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas bertujuan untuk mendeteksi apakah tidak terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Korelasi antar variabel independen ini dapat dideteksi dengan menggunakan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Untuk menguji adanya multikolineritas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*.

3. Metode Analisis

a. Uji F (F – test)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu, uji F dapat digunakan untuk melihat model regresi yang digunakan sudah

signifikan atau belum, dengan ketentuan bahwa jika *p value* < ( $\alpha$ )= 0,05 dan  $f_{hitung} > f_{tabel}$ , berarti model tersebut signifikan dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau ( $\alpha$ ) = 5% (0.05).

b. Analisis Regresi Berganda

Alat analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresi untuk menguji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

$b_{1,2}$  = Koefisien regresi dari variabel independen

$X_1$  = Sistem Pengendalian Manajemen

$X_2$  = Manajemen Kualitas

e = *error term*

c. Koefisien Determinasi yang Disesuaikan (*adjusted R<sup>2</sup>*)

Uji R merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai  $R^2$  artinya variabel bebas yang

digunakan terhadap variable terikat semakin kecil.

d. Uji t (t – test)

Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas dengan variabel lain dianggap konstan, dengan asumsi bahwa jika signifikan nilai t hitung yang dapat dilihat dari analisa regresi menunjukkan kecil dari  $\alpha = 5\%$ , berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

I. Definisi Operasional

1. Kinerja (*Performance*)

Kinerja perusahaan pada penelitian ini menggunakan persepsi subjektif kinerja perusahaan, yaitu persepsi manajer tentang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen pada penelitian adalah persepsi manajer tentang tingkat atau level rincian informasi yang diberikan perusahaan dalam penggunaan mekanisme pengendalian yang disediakan perusahaan untuk memfasilitasi pekerjaan. Variabel ini terbagi ke dalam 5 dimensi dengan 20 indikator, yaitu : Penganggaran dan Perencanaan (P), Alokasi Biaya (AB), Transfer Prices (TP) serta Pengukuran Kinerja (K).

3. Implementasi Manajemen Kualitas (*Quality Mangement Practice*)

Indikator yang dipakai untuk mengukur indikator *Top management commitment and support* ini mereplikasi penelitian Lakhal *et al.* (2006) yang

diproksikan dengan *Top management commitment and support* dengan lima item pertanyaan. Indikator tersebut diukur menggunakan skala Likert lima poin. Nilai satu untuk kategori sangat rendah dan nilai lima untuk kategori sangat tinggi.

#### 4. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

##### A. Sampel dan Responden Penelitian

Jumlah populasi sasaran atau sampel pada penelitian ini adalah 60 perusahaan konstruksi yang memiliki grade 5, 6, dan 7 yang terdaftar di Gabungan Pengusaha Konstruksi Indonesia (Gapeksindo) di Kota Padang. Responden pada sampel penelitian ini yaitu manajer keuangan, pemasaran dan operasional di setiap perusahaan konstruksi tersebut, sehingga jumlah responden adalah berjumlah 180 orang responden.

##### Penyebaran dan Pengembalian Kuisisioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebarakan	159
Total kuesioner yang dikembalikan	96
Total kuesioner yang dapat diolah	96
<b>Response rate</b>	<b>60%</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

Dari jumlah 60 sampel tersebut, hanya 53 Perusahaan yang sempat disurvei, selama lebih kurang 3 minggu survey lapangan. 32 sampel diantaranya yang mengisi dan mengembalikan kuisisioner tersebut, 21 perusahaan diantaranya menolak untuk mengisi kuisisioner dan terdapat beberapa perusahaan yang alamatnya tidak ditemukan. Kuisisioner yang

kembali adalah sebanyak 96 kuesioner. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuisisioner yang diterima kembali dan dapat diolah tetap sebanyak 96 kuesioner.

## B. Analisis Deskriptif

### 1. Karakteristik Responden

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	57	59%
2	Perempuan	39	41%
<b>JUMLAH</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Pada Tabel di atas, tampak bahwa dari 96 orang responden, 57 diantaranya adalah responden laki-laki sebesar 59%. Sedangkan 39 orang lainnya atau sebesar 41% adalah perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komposisi responden penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Strata 2	4	4,16%
2	Strata 1	47	48,96%
3	Diploma 3	18	18,75%
4	SMA	27	28,13%
<b>JUMLAH</b>		<b>96</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Pada Tabel di atas terlihat bahwa tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah pada tingkat Strata 1 dengan persentase sebesar 48,96% atau sebanyak 47 orang. Selanjutnya pada tingkat kedua yaitu SMA sebanyak 27 orang

dengan persentase sebesar 28,13% dan Diploma 3 sebanyak 18 orang dengan persentase 18,75%. Sedangkan untuk Strata 2 sebanyak 4 orang atau dengan persentase 4,16%.

#### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 2 tahun	42	43,75%
2	2-5 tahun	30	31,25%
3	> 5 tahun	24	25%
<b>JUMLAH</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa lamanya masa kerja responden dengan persentase terbesar adalah dalam < 2 tahun yaitu sebesar 43,75% atau sebanyak 42 orang. Selanjutnya pada masa kerja dalam rentang waktu 2-5 tahun yaitu sebesar 31,25% atau sebanyak 30 orang, dan pada masa kerja > 5 tahun sebesar 25% atau sebanyak 24 orang.

## 2. Statistik Deskriptif

Sebelum dilakukan pengujian data secara statistik dengan lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan pendeskripsian terhadap variabel penelitian. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran tentang masing-masing variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas. Sedangkan variabel endogennya adalah Kinerja Perusahaan. Berikut ini adalah tabel

yang menyajikan deskripsi variabel penelitian secara statistik:

#### Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	96	65.00	96.00	83.3125	7.22646
VAR00002	96	44.00	60.00	50.7500	4.04810
VAR00003	96	22.00	33.00	26.7188	2.37235
Valid N (listwise)	96				

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 96 orang responden yaitu manajer keuangan, pemasaran dan operasional di perusahaan konstruksi di Kota Padang. Untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_1$ ) tersebut diketahui memiliki nilai total rata-rata jawab sebesar 83,3125 dengan deviasi standar 7,22646. Untuk variabel Implementasi Manajemen Kualitas memiliki nilai total rata-rata jawab sebesar 50,7500 dengan deviasi standar 4,04810. Sedangkan untuk variabel Kinerja Perusahaan memiliki nilai total rata-rata jawab sebesar 26,7188 dengan deviasi standar 2,37235.

#### C. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### Penelitian

##### 1. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 96$ , adalah 0,201. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y semuanya di atas  $r_{tabel}$ .

Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan Y adalah valid.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reliabilitas dinyatakan reliabel, jika nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pernyataan lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2006). Dari nilai *cronbach's alpha* dapat disimpulkan bahwa instrumen pertanyaan adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6.

#### D. Uji Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi secara normal.

### Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov – Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.81802621
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.119
	Negative	-.102
Kolmogorov-Smirnov Z		.671
Asymp. Sig. (2-tailed)		.759

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,671 dengan signifikan 0,759. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini telah berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut, karena nilai signifikan dari uji normalitas  $> 0,05$ .

### 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas atau independen. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan  $VIF < 10$  maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

#### Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients(a)

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Sistem Pengendalian Manajemen Implementasi Manajemen Kualitas	.917 .917	1.091 1.091

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Sumber : Data Primer yang diolah, 2013

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan SPSS 15 didapat

bahwa nilai *Tolerance* dari *Colinearity Statistic*  $> 0,1$  yaitu 0,917 untuk Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_1$ ), 0,917 untuk Implementasi Manajemen Kualitas ( $X_2$ ). Nilai VIF untuk variabel independen juga menunjukkan  $< 10$  yaitu 1,091 untuk Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_1$ ), dan 1,091 untuk Implementasi Manajemen Kualitas ( $X_2$ ). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas yang terjadi antar variabel independen dalam model regresi.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya gejala heterokedastisitas dilakukan dengan metode *Spearman Correlations*. Jika probabilitas signifikansi diatas 5%, dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

#### Uji Heterokedastisitas Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.788	1.998		.395	.694
	SPM	-.005	.014	-.038	-.353	.725
	IMK	.006	.026	.025	.235	.814

a. Dependent Variable: abs

Sumber : Data Primer yang diolah, 2013

## E. Analisis Data

### 1. Uji Model

#### a. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel



independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Berdasarkan tabel 19 di bawah, hasil pemrosesan data menunjukkan hasil sebesar 107,452 yang signifikan pada 0,000. Jadi

$F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai signifikansi yaitu  $0.000 > 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Ini berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

b. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk melihat seberapa kuat model yang dihasilkan dari variabel penelitian ini. Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan sebesar 0,775. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan 77,5% dapat dijelaskan oleh sistem pengendalian manajemen dan implementasi manajemen kualitas. Sedangkan sisanya sebesar 22,5% ditentukan oleh faktor lain yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

c. Koefisien Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dan nilai sig dengan  $\alpha$  yang diajukan yaitu 95% atau  $\alpha = 0,05$ .

**Koefisien Regresi Berganda  
Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.998	2.461		1.218	.226
	VAR00002	.301	.018	.869	17.088	.000
	VAR00003	-.028	.031	-.045	-.893	.374

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Berdasarkan tabel tersebut dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$Y = 2,988 + 0,301 X_1 - 0,028 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Perusahaan

X<sub>1</sub> = Sistem Pengendalian Manajemen

X<sub>2</sub> = Implementasi Manajemen Kualitas

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar 2,988 mengindikasikan bahwa: jika variabel independen yaitu Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas tidak ada atau nol, maka nilai Kinerja Perusahaan adalah sebesar 2,988.
2. Koefisien Sistem Pengendalian Manajemen sebesar 0,301, dimana setiap peningkatan Sistem Pengendalian Manajemen sebesar satu satuan, akan mengakibatkan peningkatan kinerja perusahaan sebesar 0,301 dengan asumsi variabel lain konstan.
3. Koefisien Implementasi Manajemen Kualitas sebesar -0,028, dimana setiap peningkatan peran Implementasi Manajemen Kualitas sebesar satu satuan, akan mengakibatkan penurunan

kinerja perusahaan sebesar 0,028 dengan asumsi variabel lain konstan.

c. Uji Hipotesis ( $t$ -test)

Berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan signifikansi yang diperoleh, maka uji hipotesis dapat dilakukan, sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama yang diajukan, Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y$ )

Hasil analisis diperoleh nilai signifikansi untuk variabel sistem pengendalian manajemen mempengaruhi kinerja perusahaan sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Nilai  $t_{hitung}$  17,088, sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah 1,661. Maka nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $17,088 > 1,661$ . Nilai  $\beta$  bernilai positif sebesar 0,301. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini **dapat** membuktikan jika sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis pertama **diterima**.

- 2) Hipotesis kedua yang diajukan, Implementasi Manajemen Kualitas ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan ( $Y$ )

Hasil analisis pada tabel 19 di atas, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja

perusahaan sebesar 0,374, nilai ini besar dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,05 < 0,374$ ). Nilai  $t_{hitung}$  adalah -0,893 dan nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $-0,893 < 1,661$ . Nilai  $\beta$  bernilai negatif sebesar -0,28. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa implementasi manajemen kualitas ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan, sehingga hipotesis 2 **ditolak**.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan analisis statistik dalam penelitian ini ditemukan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yaitu Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti semakin baik Sistem Pengendalian Manajemen, maka kinerja perusahaan tentu akan meningkat pula.

Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Porporato (2006), bahwa salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen. Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang

berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal. Beberapa peneliti di bidang akuntansi juga mengakui, bahwa SPM sangat berperan dalam kinerja organisasi (Gietzman, 1996; Hopwod, 1996; Tomkins, 2001).

Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Muclish (2009) meneliti tentang sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja SSRs yang konsisten dengan penelitian Mahama (2006). Sampel penelitian tersebut adalah rumah sakit (RS) se-Jawa, hasil penelitian ini membuktikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik dan efektif, akan memberikan pengaruh yang signifikan positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini menjelaskan bagaimana pentingnya suatu sistem pengendalian manajemen yang terpadu untuk mengelola perusahaan terutama pada peningkatan kinerja. Perusahaan konstruksi yang tergabung di Gapeksindo kota Padang mempertimbangkan SPM sebagai sebuah aturan yang menuntun perusahaan mereka untuk bekerja lebih baik. Untuk itu diperlukan suatu sistem yang terencana dan terarah guna mengelola semua sumber daya yang ada. Karena untuk mendukung sukses atau tidaknya pengerjaan proyek harus

ada rancangan dan anggaran agar semuanya berjalan sesuai rencana.

## 2. Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan

Dari hasil pengujian hipotesis, ditemukan adanya bukti yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara implementasi manajemen kualitas dengan kinerja perusahaan, dan hubungannya negatif. Pengaruh antara implementasi manajemen kualitas dengan kinerja perusahaan adalah semakin tinggi implementasi manajemen kualitas, maka kinerja perusahaan yang dihasilkan tidak akan lebih baik.

Hal ini tidak sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh (Lakhal *et al.*, 2006) yang menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi manajemen kualitas pada sebuah perusahaan dapat diketahui dengan mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Ukuran kinerja perusahaan dalam implementasi manajemen kualitas dapat diukur dengan tiga ukuran kinerja yaitu kinerja keuangan, kualitas produk, kinerja operasional.

Selain itu, penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kiswanto (2007) yang meneliti mengenai pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini mengambil sampel 93 responden manajer puncak, manajer pemasaran dan operasional pada

perusahaan manufaktur di Jawa Tengah yang menghasilkan kesimpulan Implementasi Manajemen Kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan konstruksi di kota Padang khususnya yang tergabung dalam Asosiasi Gapeksindo harus memperhatikan pentingnya penerapan manajemen kualitas dalam setiap aktifitas proyek yang dilakukan perusahaan. Tujuannya adalah mempertahankan kinerja yang optimal agar mampu bersaing dengan kompetitor sejenis. Karena untuk memenangkan suatu pengerjaan proyek tidak mudah. Untuk itu reputasi perusahaan perlu dijaga sebagai salah satu pertimbangan meyakinkan para calon penyedia proyek.

## 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris di Perusahaan Konstruksi di kota Padang) adalah sebagai berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
2. Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

### B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian dengan sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan, diantaranya:

1. Dalam penelitian ini, hanya melihat pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Perusahaan, dimana terlihat nilai *adjusted R square* sebesar 77,5%, yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel lain sebesar 22,5% yang mempengaruhi kinerja perusahaan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

2. Sampel yang digunakan dalam penelitian bersumber dari Gapeksindo kota Padang, dimana hanya terdiri dari 60 perusahaan konstruksi grade 5, 6, dan 7.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh beberapa pihak:

1. Dengan melihat nilai dari *adjusted R square*, disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk dapat meneliti pengaruh variabel lain terhadap kinerja perusahaan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Objek dan sampel penelitian dapat dilakukan di jenis perusahaan atau institusi selain dari perusahaan konstruksi pada penelitian ini.
3. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas sampel penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi.

4. Bagi perusahaan konstruksi di Kota Padang disarankan untuk lebih meningkatkan penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Penerapan Manajemen Kualitas agar dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan secara keseluruhan.

#### Daftar Pustaka

- Anthony, R. and Govindarajan, V. 2005. "Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)." McGraw-Hill, Buku Satu, Edisi Kesebelas, Salemba Empat, Jakarta
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*.
- Chenhall, R. H. and Kim Langfield-smith. 2003. Performance measurement and reward systems, trust and strategic change. *Journal of management accounting research* 15: pp. 117-143.
- Garvin, D., 1987. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, November-December pp. 101-9
- Ghozali, I (2006a). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindarajan, V., Fisher, J., 1990. "Strategy Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance." *Academy of Management Journal*. Vol. 33, pp. 259-265.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jumaili dan Gudono. 2006. Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (*Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive*) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang. Padang, 23-26 Agustus 2006*
- Kaplan, R. and Norton, D. 1996. "Translating Strategies into Action: The Balanced Scorecard." Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R.S and Norton, D.P.1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review : January-February, Harvard Business School Publishing*
- Kiswanto. 2007. *Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Manajemen*. Tesis Magister Akuntansi Undip.
- Kurniawan, David. 2009. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja pada PT Garam (Persero) di Surabaya*. Skripsi Akuntansi STIE Perbanas Surabaya.
- Lakhal, Lassa^ad, Federico Pasin dan Mohamed Limam. 2006. Quality management practices and their impact on

- performance. *International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 6, 2006 pp. 625-646 Emerald Group Publishing Limited*
- Mardiah, A.A and Listianingsih. 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara total quality manajemen dengan kinerja manajerial. *Seminar Nasional Akuntansi 8: pp. 565-585*
- Muclish, Munawar. 2009. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja dalam Strategic Supply Relationship dengan Kerjasama sebagai Variabel Intervening. Tesis Magister Akuntansi Undip.
- Mulyadi and Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Edisi I. Aditya Media: Yogyakarta
- Porporato Marcell., 2006 “Impact of Management Control Systems’ Intensity of Use on Joint Venture’s Performance : an Empirical Assessment”, *Journal of Management Control System*. Vol 21: p. 512-562
- Rahman, S. 2006. ”Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial.” *Tesis S2*, Maksi Undip.
- Sumarno. 2006. *Pengaruh Sistem Pengendalian terhadap Kinerja Manajerial*. Tesis Magister Akuntansi Undip.
- Wahyuni, Sri. 2011. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada PT Semen Bosowa Maros.