

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), GAYA
MANAJEMEN DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL**

(Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang)

ARTIKEL ILMIAH

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

ROBERT DWIVANO

98637/2009

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel di Kota Padang)

Oleh :
Robert Dwi Vano
98637 / 2009

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode September 2014 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

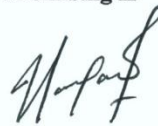
Padang, Agustus 2014

Pembimbing I



Nelvirita, SE, M.Si, Ak
NIP. 19740607 199903 2 002

Pembimbing II



Navang Helmayunita, SE, M.Sc
NIP. 19860127 200812 2 001

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal (SPI) Terhadap Kinerja Manajerial (Empiris pada Perusahaan Perhotelan di Kota Padang)

Robert Dwi Vano

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email : benz_1058@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memberikan bukti empiris tentang : 1) Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh gaya manajemen terhadap kinerja manajerial. 3) pengaruh Sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial. Jenis penelitian ini adalah kausatif. Populasi adalah 16 perusahaan perhotelan. Jenis data penelitian adalah data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.

Hasil tingkat signifikansi 5%, maka hasil penelitian ini menyimpulkan: (1) *Total Quality Manajemen (TQM)* tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0,583 < 2,01$ dan ($sig\ 0,05 < 0,563$). (2) Gaya manajemen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,055 > 2,01$ dan ($sig\ 0,045 < 0,05$). (3) sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan di Kota Padang dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,616 < 2,01$ dan ($sig\ 0,05 > 0,012$).

Saran untuk penelitian ini antara lain : 1) Pada saat pemberian kuisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuisioner yang diberikan oleh peneliti. 2) Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Seperti motivasi organisasi, sistem *reward*, sistem penganggaran dan lain-lain. 3) Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.

Kata Kunci : Total Quality Manajemen, Gaya manajemen, Sistem Pengendalian Internal, dan Kinerja Manajerial

ABSTRACT

This study aims to test and provide empirical evidence on: 1) The effect of TQM on managerial performance. 2) The effect of management styles on managerial performance. 3) The effect of the internal control system on managerial performance. This study classified the causative research. The population is 16 Hotels in Padang. The data used are Primary data. Methods of data collection using questionnaires. Analysis using multiple linear regression.

Results significance level of 5%, then the results of this study concluded: (1) Total Quality Management (TQM) is not significant and positive impact on managerial performance in hotel services companies in the Padang with $t < t_{table}$ is $0.583 < 2:01$ and ($sig\ 0,05 < 0.563$). (2) management style is significant and positive impact on managerial performance in hotel services companies in the Padang with that $t > t_{table}$ is $2.055 > 2.01$ and ($sig\ 0.045 < 0.05$). (3) The Internal Control System significant and positive impact on the managerial performance in hotel services companies in the Padang with $t_{count} > t_{table}$ is $2.616 < 2:01$ and ($sig\ 0.05 > 0.012$).

Suggestions for this study include: 1) At the time of administration of the questionnaire, the researchers encountered obstacles to meet directly with the respondents. So the researchers distributed a questionnaire is likely filled by another employee. Only a few respondents from a few companies are willing to meet and fill out a questionnaire by the researcher. 2) The variables tested only a small part of the many variables that affect managerial performance, should be examined other variables that may affect managerial performance. Organizations such as motivation, reward systems, budgeting systems and others. 3) The sample of this study can also be extended to other major cities and in other types of companies, so the results of this study can be generalized later

Keyword : Tottal Quality Management, Management Style, Internal Control System and Managerial Performance

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti ini tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas dan melakukan perbaikan yang terus menerus, khususnya perhotelan juga merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembangnya dan berhasilnya perekonomian suatu negara. Perusahaan jasa menghadapi persaingan khusus karena adanya perbedaan kualitas antara pekerja yang satu dengan pekerja yang lainnya, oleh karena itu perusahaan jasa perlu mengutamakan konsistensi melalui pengembangan suatu sistem yang dapat mendukung kinerja para pekerjanya.

Kinerja menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai dalam jangka waktu tertentu.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Nasution 2005). Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi, Situasi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (dinamis) menuntut pihak manajemen untuk selalu mengikuti perubahan, apabila tidak maka keputusan yang diambil serta tindakan organisasi tidak akan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja manajerial meliputi teknologi,

ketidakpastian lingkungan, strategi, sistem akuntansi manajemen, dan kompetensi. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Perusahaan yang berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik TQM. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Ada sepuluh karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Nasution, 2005).

Menurut Sila *et al.* (2007) dalam Musran (2010) *total quality management* (TQM) memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan daya saing perusahaan. Di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat (*speed of delivery*), kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*). TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan.

Dalam gaya manajemen yang bersifat demokratis dan partisipatif, pimpinan berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakan keputusan tersebut (Rivai, 2004). Akan tetapi partisipasi dalam hal ini tidak serta merta karyawan bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah, serta adanya koordinasi dengan tidak mencampuri tugas pokok orang lain, keikutsertaan pimpinan tetap dalam tugasnya sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana. Artinya keputusan tertinggi tetap pada pimpinan walau pun hasil pencapaian keputusan dan menjalankan keputusan melibatkan bawahannya.

Sistem Pengendalian Intern terdiri atas kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang layak bahwa perusahaan telah mencapai tujuan dan sasarannya. Kebijakan dan prosedur ini sering disebut pengendalian, dan secara kolektif membentuk pengendalian internal entitas (Arens, dkk 2008).

Menurut Mulyadi (2002) definisi Pengendalian Intern yaitu segala sesuatu yang meliputi semua cara-cara yang digunakan oleh pimpinan perusahaan untuk mengawasi/mengendalikan

perusahaan. Dalam pengertian pengendalian intern meliputi struktur organisasi, formulir-formulir dan prosedur pembukuan dan laporan (administrasi), budget dan standart pemeriksaan intern dan sebagainya.

Kinerja Karyawan dalam operasionalnya bisa saja mengalami penurunan, misalnya karena adanya motivasi kerja di dalam diri mereka menurun bahkan adanya peluang-peluang untuk melakukan kecurangan. Pengimplementasian pengendalian Internal yang baik pada semua struktur organisasi dalam perusahaan dapat menjamin keefektifan dan keefisienan operasional perusahaan, sehingga dalam laporan keuangan dapat memenuhi ketentuan hukum yang bisa diterapkan dan diregulasi, artinya kinerja manajerial dalam perusahaan itu telah berjalan dengan baik. Dan sebaliknya jika Pengendalian Internal lemah maka akan mengakibatkan kekayaan perusahaan tidak terjamin keamanannya, informasi akuntansi yang ada tidak teliti dan tidak dapat dipercayak kebenarannya, tidak efisien dan efektifnyakegiatan-kegiatan operasional perusahaan serta tidak dapat dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan.

Meningkatnya perusahaan jasa perhotelan Sumatera Barat khususnya kota Padang pasca gempa 2009 membuat daya tarik yang kuat untuk diteliti. Menurut PHRI pasca gempa 7,9 *Scala Richter* pada 30 September 2009 yang lalu berdampak pada hancurnya sejumlah bangunan hotel di kota Padang dan prediksi akan ancaman gempa dan tsunami yang lebih besar lagi di Kota Padang ternyata tidak membuat bisnis perhotelan menurun. Justru sebaliknya, bisnis perhotelan tumbuh pesat, hotel yang rusak diperbaiki lebih megah dan banyak hotel baru muncul di kota Padang.

Beberapa contoh dapat dilihat, Ambacang Hotel di Jalan Bundo Kanduang yang menjadi tempat paling parah karena gempa kini telah dibangun kembali dan

berganti nama menjadi The Axana Hotel. Hotel Bumi Minang, hotel bintang empat dan termegah di Padang yang juga rusak kini sedang di-*retrofit* oleh tim ahli dari Universitas Andalas. *Retrofit* adalah rehabilitasi tanpa meruntuhkan bangunan, tapi memperkuat struktur. Hotel Hayam Wuruk yang rubuh, sudah sejak awal tahun ini dioperasikan kembali dengan gedung baru. Hotel yang kini bernama HW Hotel justru naik status dari bintang dua menjadi bintang tiga. Hotel Rocky Plaza di Jalan Permindo juga sudah beroperasi setelah direnovasi kembali. Sementara hotel baru bintang tiga ke atas juga muncul. Accor Group mendirikan Hotel Mercure Padang bintang empat berkapasitas 143 kamar di kawasan Purus.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Tuati (2007) tentang Pengaruh Desentralisasi dan Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial Studi pada Pemerintah Kota Kupang dari hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa Desentralisasi dan Pengendalian Intern secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Laily, 2003 dalam www.google.com). Selain itu Kurnianingsih (2000), Supratiningrum dan Zulaika (2003) menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh ini ditunjukkan dengan semakin tinggi teknik TQM yang dapat dicapai dalam perusahaan dengan demikian dapat pula mempengaruhi terhadap kinerja manajerial begitu sebaliknya.

Alasan peneliti ingin meneliti judul ini karena penelitian-penelitian terdahulu memiliki hasil yang berbeda-beda terhadap

hubungan antar variabelnya. Hasil penelitian Kurnianingsih yang menyatakan terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan sistem akuntansi manajemen (pengukuran kinerja, dan sistem *reward*) terhadap kinerja. Penelitian Ittner dan Lacker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Pada penelitian Dwi Suhartini (2007) menemukan bukti bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial tetapi pada variabel budaya organisasi penelitian ini menolak budaya organisasi dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan latar belakang di atas, untuk itu dalam penelitian ini penulis beri judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem pengendalian internal (SPI) Terhadap Kinerja Manajerial”**.

B. PEMBATASAN MASALAH

Agar penelitian ini menjadi lebih fokus dan terarah, maka penelitian membatasi permasalahan penelitian mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management*, gaya manajemen, sistem pengendalian intern (SPI) terhadap kinerja manajerial.

C. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut di atas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana Gaya Manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Sejauhmana sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan
2. Pengaruh penerapan gaya manajemen terhadap kinerja manajerial jasa perhotelan
3. Pengaruh sistem pengendalian intern (SPI) terhadap kinerja manajerial.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di harapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, yaitu:

1. Bagi penulis selain berguna untuk penyusunan skripsi, penelitian ini juga diharapkan dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya mengenai metode penelitian dan pengaruh penerapan *Total Quality management* (TQM), gaya manajemen, SPI terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya manajemen, SPI dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan.
3. Bagi penelitian lain dapat mengembangkan penelitian di tempat yang lain atau memperluasnya, sehingga nanti hasilnya bisa digeneralisasi untuk lingkup yang lebih luas dan dapat memperkuat validitas eksternal yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut.

KAJIAN TEORITIS, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Defenisi Kinerja

Kinerja dalam arti luas dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau perusahaan dalam mengerjakan atau menghasilkan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari prestasi kerjanya atau yang mencerminkan potensi atau kredibilitas perusahaan tersebut yang nantinya juga mencerminkan sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari dua kriteria yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

b. Kinerja manajerial

Menurut Nasution (2005) Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Sedangkan menurut Stoner (1992) kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johny, 1999: 164). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi.

Menurut Mahoney dan Supromo dalam Rosa (2009:13) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah :

“Kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial anatar lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi dan perkawilan”.

Dari pengertian diatas ada delapan dimensi dari kinerja manajerial yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman.

2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan, menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Koordinasi

Yaitu kemampuan tukar menukar informasi dengan orang lain dibagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati dan dilaporkan, menilai pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Supervisi

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan.

6. Pengaturan staff

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai, memilih, karyawan baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi karyawan.

7. Negoisasi

Yaitu kemampuan untuk melakukan pembelian, penjualan melakukan tawar menawar dengan wakil penjual, tawar menawar secara kelompok.

8. Representasi

Yaitu kemampuan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan

dengan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2. Total Quality Manajemen

a. Definisi *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998).

Menurut Gaspersz (2003) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan *performance* secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Sedangkan menurut Nasution (2005) TQM merupakan suatu pendekatan yang menjelaskan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya.

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

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem

nilai suatu organisasi. Menurut Hansler dalam Tjiptono (2003), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1) Kepuasan pelanggan.

b. Karakteristik TQM

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu : (1) Fokus pada pelanggan, (2) Obsesi terhadap kualitas, (3) Pendekatan Ilmiah, (4) Komitmen Jangka Panjang, (5) Kerjasama Tim (*Teamwork*), (6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, (7) Pendidikan dan Pelatihan, (8) Kebebasan yang Terkendali, (9) Kesatuan Tujuan, (10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

c. Pedoman Pengimplementasian TQM

Perusahaan tidak dapat mengimplementasi TQM secara sukses dalam 1 malam saja. Meniru secara dangkal dalam kualitas, kerja tim dan teknik populer lain dari perusahaan TQM yang sukses belum tentu menjadikan perusahaan sebagai perusahaan TQM. Pengimplementasian TQM merupakan tugas yang sulit dan membutuhkan banyak waktu (Blocker, 2000) gambaran pengalaman pemenang award yang berhasil mengelola kualitas secara efektif, IMA menemukan 11 fase proses selama 3 tahun untuk melaksanakan TQM.

c. Konsep TQM Pada Industri Hotel

Meskipun TQM untuk organisasi jasa serupa dengan TQM pada perusahaan manufaktur, tetapi ada beberapa perbedaan. Perusahaan jasa yang mengejar kualitas membiarkan pelanggannya menentukan kebutuhan mereka dan persyaratannya, dan kemudian menentukan standar kinerja yang konsisten dengan informasi ini.

Praktek-praktek SDM dalam organisasi TQM harus kongruen dengan iklim budaya

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

3. Gaya Manajemen

Gaya manajemen menunjukkan hubungan sosial antara suatu individu dengan individu yang lain dan antara orang yang dikendalikan dengan yang mengendalikan dalam suatu organisasi. gaya manajemen dalam suatu organisasi diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu berorientasi pada orang (*people*) dan pekerjaan (*task*) (Blake dan Mouth dalam hopwood, 1976). Dalam hal pengendalian terhadap orang, tidak hanya dicapai melalui proses formal, tetapi juga melalui proses nonformal yang menekankan hubungan antara individu, yaitu orang yang mengendalikan dengan orang yang dikendalikan memiliki hubungan interaksi sosial.

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang dapat dijadikan indikator dalam mengukur gaya manajemen menurut hopwood (1976) yaitu:

1. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan pimpinan selalu berada di tengah-tengah para bawahan sehingga ia selalu terlibat dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut :

- a. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi
 - b. Bersifat terbuka
 - c. Bawahan diberi kesempatan mengemukakan pendapat, saran atau ide baru
 - d. Menghargai setiap potensi individu
 - e. Otoritas didelegasi kepada para bawahan
 - f. Semangat kerja bawahan tinggi
2. Gaya pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat kepatuhan. Pimpinan dengan gaya seperti ini bertindak sebagai seorang bapak yang selalu melindungi bawahannya pada batas-batas yang wajar (Wuranto, 2005). Ciri-cirinya adalah:
- a. Pemimpin bertindak sebagai seorang bapak
 - b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa
 - c. Selalu memberikan perlindungan kepada bawahan
 - d. Karena keinginan untuk memberi kemudahan, maka pimpinan cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa pernah meminta saran dari bawahan
 - e. Karena keputusan ada ditangan pimpinan, maka pimpinan menganggap dirinya orang yang paling mengetahui segala macam masalah
3. Gaya otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang (Rivai, 2004). Ciri-cirinya adalah:
- a. Pimpinan bertindak sebagai penguasa tunggal
 - b. Tugas bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan
 - c. Dibandingkan dengan bawahannya pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal

- d. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah dan dianggap tidak mampu melakukan suatu pekerjaan tanpa perintah.
- e. Keras dan mempertahankan prinsip
- f. Intruksi diberikan secara paksa

Dalam gaya kepemimpinan seperti ini komunikasi yang dilakukan hanya bersifat satu arah, sehingga kebijakan dilakukan sendiri dan kalau pun bermusyawarah hanya bersifat sebagai penawaran saja.

4. Gaya birokrasi, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan peraturan organisasi sebagai orientasi dalam pelaksanaan tugas. (Kartono, 2005), ciri-cirinya adalah :

- a. Pimpinan selalu bersifat kaku
- b. Pimpinan selalu patuh pada peraturan dan norma-norma dalam organisasi
- c. Bersifat tepat, cermat, berdisiplin dan eras dalam prinsip

Menurut Siagian (2002) menyatakan terdapat tiga jenis perilaku kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer, yaitu perilaku berorientasi pada tugas (*task oriented behavior*), perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship oriented behavior*), dan kepemimpinan partisipatif.

4. Pengendalian Internal

a. Pengertian Pengendalian Internal

Pengendalian internal menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission* (Sawyer, 2005) adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran dalam kategori berikut:

- 1) Efektivitas dan efisiensi operasi.
- 2) Tingkat keandalan pelaporan keuangan.
- 3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens, 2006).

5. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Penerapan TQM dan Kinerja Manajerial

Penerapan TQM yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Kinerja manajerial merupakan “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer dan seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi” (Stoner, 1996). Seorang yang memegang posisi manajer diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Penelitian Tersziovski dan Samson, 1999 (dikutip dalam, Supratiningrum dan Zulaika 2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja. Laily (2001) meneliti Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Dengan penerapan TQM manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang diproduksi, dengan demikian kualitas produk dan jasa yang tinggi

berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan peningkatan penjualan. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan sebagai isyarat pelayanan yang baik, serta dapat digunakan sebagai evaluasi manajer pada profit tentunya untuk memonitor kinerjanya perbaiki kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

Pengimplementasian praktik TQM dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja inovasi sebagai intervensi dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik TQM. Tjiptono dan Anastasia (2003) mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 1.

b. Hubungan penerapan gaya manajemen dan kinerja manajerial

Dengan diterapkannya gaya manajemen yang tepat dan efektif oleh pimpinan perusahaan dalam kegiatan organisasinya dapat mempengaruhi kinerja yang baik pula oleh bawahannya. Maka sebaiknya pimpinan perusahaan lebih mengutamakan penerapan gaya manajemen atau memimpin para karyawannya.

Menurut Kerlinger dan Padhazur (2002) dalam Randhita (2009), faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif

memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan 1996, dalam Khairina 2011).

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun dalam tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga di kelompok kerja dan manajerial (Atmodjo 2003, dalam Khairina 2011).

Goleman (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menejer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan), hasil penelitian ini tidak selaras dengan Siagian (2002) bahwa tidak semua gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh menejer dalam menjalankan aktifitasnya pengaruh yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini penggunaan gaya kepemimpinan yang tidak tepat oleh menejer justru akan menurunkan kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa penerapan Gaya Manajemen atau Gaya Kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 2.

c. Hubungan penerapan SPI dan kinerja manajerial

Pengendalian Internal adalah segala sesuatu meliputi struktur organisasi, semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan dalam perusahaan dengan tujuan menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan. Komponen-komponen dalam Pengendalian Internal seperti lingkungan pengendalian yang baik, akan memberikan kontribusi baik dalam menciptakan suasana kerja sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus waspada terhadap segala resiko yang akan dihadapi dengan adanya penaksiran resiko maka karyawan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dalam mengantisipasi mengatasi resiko-resiko yang mungkin terjadi. Informasi dan komunikasi akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja karena semua karyawan memperoleh dan bertukar informasi yang diperlukan dalam melakukan aktivitas operasional perusahaan. Aktivitas pengendalian akan mendorong karyawan menaati dan melaksanakan peraturan dan standar kerja yang sudah ditetapkan. Pemantauan yang baik akan membuat karyawan untuk lebih disiplin dalam bekerja.

Dikaitkan dengan pengendalian internal dalam suatu perusahaan yang telah berjalan sebaiknya memantau seluruh kegiatan operasionalnya. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan-kegiatan dalam perusahaan. Menurut (Hopwood, 2004) Proses pengendalian internal yaitu mengindikasikan tindakan yang di ambil dalam suatu organisasi untuk mengatur dan mengarahkan aktivitas dalam organisasi tersebut. Pengendalian memastikan bahwa kebijakan dan arahan

manajemen dijalankan secara sistematis. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka akan memungkinkan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Suatu perusahaan harus memantau seluruh kegiatan operasional dan kinerja manajerialnya dengan baik. Sebuah pengendalian digunakan untuk membantu memantau kegiatan perusahaan. AICPA (*American Institute of Certified Public accountants*) dalam Wilopo (2006) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya.

Dari uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa semakin baik penerapan Sistem Pengendalian Internal maka semakin baik pula kinerja manajerial. Dugaan ini diuji pada hipotesis 3.

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksud sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah, keterkaitan maupun hubungan variabel diteliti diuraikan dengan berpijak pada kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel independen dengan variabel dependen dapat dilihat pada gambar dan penjelasan hubungannya dibawah ini:

Menurut peneliti penerapan TQM yang baik dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Seorang menejer diharapkan mampu meningkatkan kinerja dalam perusahaan yang dipimpinnya salah satunya dengan menerapkan TQM. Penting

bagi manajer untuk memberikan wewenang kepada karyawan untuk ikut aktif dalam mengambil inisiatif dengan harapan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kualitas pelayanan TQM lebih memberdayakan atau lebih menekankan keterlibatan karyawan yang merupakan sumber yang sangat bernilai bagi organisasi.

Menejer perusahaan yang merapka gaya manajemen atau gaya memimpin karyawannya yang tepat akan sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Dalam hal penerapan gaya manajemen ini, pimpinan atau menejer perusahaan harus berhati-hati dalam memilih gaya kepemimpinan yang diterapkannya, karena bias saja kesalahan menejer dalam memilih gaya memimpin bawahannya justru akan menurunkan produktifitas bawahannya itu sendiri karena gaya kepemimpinannya yang tidak cocok dengan yang diharapkan bawahan.

Memperbaiki komponen pada pengendalian internal seperti memperbaiki lingkungan pengendalian, penilaian risiko dan pemantauan kinerja akan membantu memberikan kontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengatasi risiko, dan akan membuat kariawan lebih disiplin dalam bekerja, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Gambar 1 Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

- H2 : Gaya manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H3 : Sistem pengendalian intern (SPI) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti, maka penelitian yang dilakukan ini digolongkan penelitian kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dengan dua variabel atau lebih (Riduan, 2007). Tujuan dari penelitian ini untuk melihat bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh penerapan *Total Quality Manajement*, sistem pengendalian intern (SPI) terhadap kinerja manajerial.

b. Populasi, Sampel dan Responden

1. Populasi

Dalam penelitian ini peneliti memilih populasi industri Perhotelan yang ada di Kota Padang. Alasannya adalah karena industri ini sudah memiliki fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang kompetitif, dan mempunyai usaha untuk menarik pelanggan dan mempertahankannya. Walaupun di Kota Padang juga terdapat banyak hotel berbintang, tapi beberapa hotel masih baru dibuka dan jadi belum bisa dilakukan penelitian, sebahagian lagi terbilang masih hotel kecil berbintang satu atau dua bahkan ada yang belum berklasifikasi, pada hotel seperti ini belum bisa dilakukan penelitian karena pada hotel seperti ini belum tersedia menejer menejer yang dibutuhkan untuk mengisi kuisisioner penelitian, paling tidak dalam satu hotel memiliki empat orang

menejer. Dari 36 Hotel di Kota Padang hanya 16 yang bisa dijadikan populasi dalam penelitian.

2. Sampel

Metode pengambilan sampelnya adalah *total sampling method*. Peneliti menjadikan seluruh populasi sebagai sampel, karena jumlahnya yang kurang dari 100 subjek.

Tabel 2

3. Responden

Responden yang digunakan adalah general manager dan manajer menengah hotel di Kota Padang, dengan pertimbangan bahwa manajer tingkat menengah mengatur, mengendalikan dan mengelola semua kegiatan di perusahaan dan kegiatan umum dalam perusahaan dipegang oleh general manager. Alasan memilih empat orang dari tujuh meneger menengah yang ada yaitu : *assistant manager, accounting manager, marketing manager, front office manager, executive housekeep, food and beverage manager, dan human resource manager* adalah karena paling tidak untuk satu hotel dengan memilih minimal empat orang manager, tugas dari keempat manager ini berperan untuk membantu tugas general manager. Manager yang lebih diutamakan dalam pengisian kuisisioner adalah manajer keuangan, manajer pemasaran, manajer operasional dan manajer sumber daya manusia karena manajer-manajer ini lebih terlibat langsung dalam pencapaian tujuan perusahaan seperti pengelolaan, pengawasan, pengendalian dan perencanaan, dan mereka juga bertanggung jawab untuk mengatur pemisah tugas bagi bawahannya dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam unitnya. Karena manager tingkat menengah yang ada di hotel tersebut tidak diketahui secara pasti jumlahnya maka dengan mempertimbangkan syarat sampel minimal dalam penelitian ini maka kuisisioner yang dikirim untuk masing-masing hotel yaitu

empat eksemplar dan keseluruhan berjumlah 64 eksemplar dari 16 hotel Kota Padang.

c. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden sehubungan dengan objek penelitian dengan menggunakan kuisisioner yang diberikan kepada pihak yang berhubungan dengan objek yang diteliti. Kuisisioner yang digunakan bersifat tertutup, yakni kuisisioner yang telah menyediakan alternatif jawaban.

2. Sumber data dalam penelitian ini adalah responden yaitu manajer yang bekerja pada perusahaan perhotelan yang ada di Kota Padang.

d. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan kuisisioner, dilakukan dengan cara pemberian seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuisisioner tersebut berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan TQM, Gaya Manajemen dan SPI terhadap kinerja Manajerial.

e. Variabel Penelitian

Berikut ini adalah variabel-variabel penelitian yang digunakan serta pengukurannya:

1. Variabel Terikat (Y)

Menurut Indiantoro dan Supomo (1999:63) variabel terikat (dependent variable) adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.

2. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas (independent variable) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain mempunyai pengaruh positif ataupun negatif bagi variabel terikat nantinya.

f. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel menggunakan skala likert 1-5, sesuai dengan pengukuran yang telah dikembangkan oleh peneliti terdahulu.

g. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuisisioner dengan pernyataan tertutup, kuisisioner tertutup merupakan kuisisioner dengan jawaban yang sudah disediakan oleh penyusun kuisisioner. Kuisisioner kinerja manajerial diadopsi penuh dari penelitian terdahulu

Kisi-kisi instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

Tabel 4
Instrumen Penelitian

h. Uji Validitas Dan Realibilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaannya pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam, 2007). Untuk uji validitas ini digunakan bantuan *software* SPSS versi 16. Dapat dilihat dari nilai *Corrected Item-Total Correlation*. Jika nilai r_{hitung} lebih kecil dari nilai r_{tabel} , maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} maka item tersebut dinyatakan valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya. Bagi item yang tidak valid, maka item yang memiliki nilai r_{hitung} yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat digunakan dengan aman karena instrumen yang reliabel akan akurat, dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda-beda dan dalam kondisi yang berbeda-beda pula. Instrumen dikatakan reliabel (handal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan-pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Untuk uji reliabilitas digunakan rumus *cronbach alpha* dengan bantuan program SPSS , jika nilai *cronbach alpha* besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel dengan kriteria berikut.

- a. Kurang dari 0,6 dinyatakan tidak reliabel.
- b. 0,6 – 0,7 dinyatakan dapat diterima
- c. 0,7 – 0,8 dinyatakan baik
- d. Lebih dari 0,8 dinyatakan reliabel

Jadi, semakin dekat koefisien alpha pada nilai 1 berarti butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Uji validitas dan reabilitas tersebut akan dilakukan pada 30 orang mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah lulus mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen.

I. Hasil Uji Coba Instrumen

Hasil pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa kuat butir-butir variabel yang ada pada penelitian ini. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika r_{hitung} besar dari r_{tabel} maka dapat dikatakan valid. Uji coba instrumen dilakukan pada mahasiswa Akuntansi Fakultas

Ekonomi UNP dengan syarat telah mengambil mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen, Anggaran dan Audit Kinerja Manajemen dengan jumlah responden sebanyak 30 orang.

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika r_{hitung} besar dari r_{tabel} maka dapat dikatakan valid. Dimana r_{tabel} untuk $n = 30 - 2 = 28$ adalah 0.306. Berdasarkan hasil pengolahan data didapat nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y semuanya di atas r_{tabel} . Jadi dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y adalah valid. Berikut merupakan Tabel nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing instrumen.

Tabel 4
Nilai Cronbach's Alpha dan Corrected Item-Total Correlation Instrumen Penelitian

Instrumen Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Corrected Item-Total Correlation terkecil
Kinerja Manajerial (Y)	0,858	0,365
Total Quality Manajemen (X_1)	0,890	0,349
Gaya Manajemen (X_2)	0.821	0,374
Sistem Pengendalian Manajemen (X_3)	0.765	0,320

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2014)

3. Uji Asumsi Klasik

Uji regresi mempunyai asumsi-asumsi tertentu sehingga penerapan praktis model tersebut menurut pemakai untuk menguji asumsi-asumsi tersebut dalam konteks permasalahan yang ada. Terdapat tiga

asumsi dasar yang harus dipenuhi oleh model regresi agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data sampel berdistribusi normal atau tidak. Untuk melihat normalitas data dapat dilakukan uji statistik dengan melihat nilai pada tabel *Kolmogrov Smirnov*. Data yang baik adalah data yang berdistribusi normal. Adapun kriteria penilainya menurut Ghazali (2005) adalah sebagai berikut ;

- a. Apabila nilai sig > 0.05 maka data berdistribusi normal.
- b. Apabila nilai sig < 0.05 maka data tidak berdistribusi normal.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi mengasumsikan tidak terjadinya Heteroskedastisitas. Menurut Ghazali (2007:105), Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Konsep heteroskedastisitas dan homokedastisitas didasarkan pada penyebaran varians variabel dependen diantara rentang nilai variabel independen. Masalah heteroskedastisitas terjadi ketika penyebaran tersebut tidak seimbang atau ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel independen. Untuk menguji terjadi tidaknya heteroskedastisitas digunakan uji Glejser. Apabila sig > 0.05 maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Gejala multikolinieritas ditandai dengan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen (bebas) dalam suatu

persamaan regresi. Korelasi antara variabel independen dapat dideteksi dengan menggunakan tolerance atau angka Variabel Inflation Factor (VIF). Menurut Ghazali (2007:92), nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan tidak adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance > 0.10 atau sama dengan nilai $VIF < 10$.

J. Model dan Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan langkah-langkah sebagaiberikut:

1. Analisis Deskriptif

a. Verifikasi Data

Verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah semua pertanyaan sudah dijawab dengan lengkap oleh responden.

- 1) Menghitung Nilai Jawaban
 - a) Menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap item pertanyaan yang diajukan.
 - b) Menghitung rata-rata skor total item dengan menggunakan rumus (Arikunto,2006:274) :

$$\frac{5SS + 4S + 3R + 2TS + 1STS}{15}$$

Keterangan :

SS: Sangat Setuju

S: Setuju

R: Ragu

TS: Tidak Setuju

STS: Sangat Tidak Setuju

c) Menghitung nilai rerata jawaban responden dengan menggunakan rumus:

$$Mean = \frac{\sum_{h=1}^n X_i}{n}$$

Keterangan :

X_i : Skor total

n : jumlah responden

d) Menghitung nilai TCR masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$TCR = \frac{R_S}{n} \times 100$$

Keterangan :

TCR : Tingkat Capaian Responden

R_S : Rata-rata skor jawaban responden

n : Nilai skor jawaban

Nilai persentase dimasukkan dalam kriteria sebagai berikut :

a) Interval jawaban responden 76 – 100% kategori jawabannya baik.

b) Interval jawaban responden 56 – 75% kategori jawabannya cukup baik.

c) Interval jawaban responden < 56% kategori jawabannya kurang baik.

2. Metode Analisis

a. Model Penelitian

Data yang dikumpulkan akan diolah dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda (*Multiple Regression*) dengan menggunakan alat analisis data SPSS. Teknik analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat.

Model yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

$$KM = \alpha + \beta_1 (TQM) + \beta_2 (GM) + \beta_3 (SPI) + e$$

Keterangan :

KM = Kinerja Manajerial

TQM = Total Quality Manajemen

GM = Gaya Manajemen

SPI = Sistim Pengendalian

Internal

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

e = Standar eror

b. Analisis Determinasi (*Adjusted R²*)

Analisis determinasi dilakukan untuk menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada output *model summary* dari hasil analisis regresi linear berganda.

c. Uji F

Uji model yang dilakukan adalah dengan melakukan Uji F (*F Test*). Uji F dilakukan untuk menguji apakah model yang digunakan telah sesuai atau tidak. Uji F dapat dilihat pada output ANOVA dari hasil analisis regresi linear berganda, dengan kriteria pengujian

3. Uji Hipotesis

Uji t statistik dilakukan untuk menguji apakah secara parsial variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikat secara baik. Uji t statistik dapat dilihat pada output *coefficients* dari hasil analisis regresi linear berganda. Kriteria pengujian untuk uji hipotesis ini adalah :

a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $sig < \alpha = 0,05$ dan koefisien β bernilai positif, maka H_a diterima, H_0 ditolak.

b. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $sig < \alpha = 0,05$ atau koefisien β bernilai negatif, maka H_a ditolak, H_0 diterima

c. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, dan $sig > \alpha = 0,05$ atau maka H_a ditolak, H_0 diterima

Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau $\alpha 0,05$.

i. Definisi Operasional

Untuk memudahkan dalam penulisan dan agar tidak terjadi kerancuan pembahasan, maka penulis akan memberikan definisi operasional sebagai berikut:

1. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, yaitu : perencanaan,

investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, representasi.

2. Total Quality Management

Total Quality Management, suatu sistem pendekatan untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Untuk mencapai total manajemen mutu tersebut merupakan suatu proses yang terjadi terus menerus sehingga konsumen merasa puas dengan apa yang telah diperbuat oleh perusahaan. TQM merupakan aktifitas peningkatan terus menerus yang melibatkan setiap orang dalam organisasi manajer dan karyawan dalam suatu usaha yang terpadu secara menyeluruh ke arah peningkatan kinerja pada setiap tingkat.

Ada sepuluh karakteristik TQM yaitu :

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas
- c. Pendekatan Ilmiah
- d. Komitmen Jangka Panjang
- e. Kerjasama Tim (*Teamwork*)
- f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- g. Pendidikan dan Pelatihan
- h. Kebebasan yang Terkendali
- i. Kesatuan Tujuan
- j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

3. Gaya Manajemen

Gaya manajemen adalah pemimpin yang membrikan pertimbangan dan rangsangan yang intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. kepemimpinan konsiderasi dan inisiatif dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan semua pekerjaannya karena gaya kepemimpinan ini menekankan pada hubungan antara atasan dan bawahan serta cara atasan dalam memberikan pengarahan pada karyawan cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

Meurut Thoha (2003) gaya kepemimpinan yang diteliti oleh *Ohio state university* tentang perilaku pemimpin sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu, dalam hal ini menghasilkan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Consideration* (konsiderasi)
- b. Initiating structure (struktur inisiatif)

4. Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal adalah proses, dipengaruhi oleh dewan entitas direksi, manajemen dan personel lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian sasaran. Tujuan Pengendalian Internal adalah Keandalan informasi keuangan, Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, Efektivitas dan efisiensi operasi.

Komponen pengendalian internal yang dijadikan indikator adalah sebagai berikut;

- a. Lingkungan pengendalian
- b. Penaksiran risiko
- c. Informasi dan komunikasi
- d. Aktivitas pengendalian
- e. Pemantauan

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perhotelan berbintang yang ada di Kota Padang yang berjumlah 16 hotel. Peneliti menjadikan seluruh populasi menjadi sampel (*total sampling*) karena jumlahnya yang tidak melebihi 100 subjek. Responden adalah general manager dan manager menengah pada masing-masing hotel berbintang yang ada di kota Padang. Sebelumnya direncanakan pada satu hotel akan diberikan 4 kuisioner yang terdiri dari

general manager dan 3 orang manager menengah. Sebelum kuisisioner dibagikan, peneliti menanyakan jumlah manager menengah yang ada di hotel. Maka jumlah kuisisioner yang diberikan pada masing-masing hotel tergantung jumlah manager menengah di tambah satu dengan general manager. Dan akhirnya peneliti menyebarkan 64 kuisisioner untuk 16 hotel di kota Padang.

Dari 64 responden tersebut ada 3 hotel yang menolak meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner, jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner adalah 52 responden dan semuanya mengisi lengkap. Dari 52 kuisisioner yang telah dibagikan langsung kepada responden, seluruhnya telah dikembalikan dan diisi dengan lengkap. Dengan demikian, kuisisioner yang dapat diolah adalah sebanyak 52 kuisisioner.

Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian tentang “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial” pada perusahaan jasa perhotelan yang ada di kota Padang dikategorikan dalam:

a. Kinerja manajerial

Variabel kinerja manajerial terdiri dari indikator yaitu : Perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negoisasi, dan representatif. Jumlah item pertanyaan adalah 8 item. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi kinerja manajerial dapat dilihat bahwa kinerja manajerial memiliki tingkat capaian tertinggi pada item nomor 1 sebesar 89,10%, yang berarti tahap perencanaan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan tingkat pencapaian yang paling rendah yaitu nomor 8 sebesar 82,69% yaitu perwakilan, yang berarti dalam

meningkatkan kinerja manager ternyata tahap perwakilan tidak begitu berpengaruh besar terhadap kinerja manager. Untuk rata-rata tingkat capaian responden variabel ini adalah sebesar 86,03. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial dapat dikategorikan sangat baik

Total Quality Manajemen

Variabel TQM terdiri dari indikator yaitu : Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Jumlah item pertanyaan adalah 13 item. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi TQM dapat dilihat bahwa TQM memiliki tingkat capaian tertinggi pada item nomor 20 sebesar 91,92, yang berarti tahap kesatuan tujuan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan tingkat pencapaian yang paling rendah yaitu nomor 17 yaitu tentang perbaikan secara berkesinambungan, yang berarti dalam meningkatkan kinerja manajerial ternyata adanya perbaikan berkesinambungan yang dilakukan perusahaan tidak begitu berpengaruh besar terhadap kinerja manajerial. Untuk rata-rata tingkat capaian responden variabel ini adalah sebesar 87,13. Hal ini menunjukkan bahwa TQM dapat dikategorikan sangat baik.

b. Gaya Manajemen

Variabel gaya manajemen terdiri dari indikator yaitu : konsiderasi dan struktur inisiatif. Jumlah item pertanyaan adalah 5 item. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi Gaya manajemen dapat dilihat bahwa gaya manajemen memiliki tingkat capaian tertinggi pada item nomor 24 sebesar 94,62%, yang berarti bahwa konsiderasi

yang dilakukan manajer dalam *me-manage* operasional perusahaan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan tingkat pencapaian yang paling rendah yaitu nomor 26 sebesar 86,54% yaitu mengenai struktur inisiatif manajer, yang berarti dalam meningkatkan kinerja manajerial ternyata struktur inisiatif dari sang manajer cukup berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk rata-rata tingkat capaian responden variabel ini adalah sebesar 90,83%. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya manajemen dapat dikategorikan sangat baik.

Sistem Pengendalian Internal

Variabel Sistem Pengendalian Internal (SPI) terdiri dari indikator yaitu ; (1) Lingkungan pengendalian, (2) Penaksiran risiko, (3) Informasi dan komunikasi, (4) Aktifitas pengendalian dan (5) Pemantauan. Jumlah item pertanyaan adalah 6 item. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi SPI dapat dilihat bahwa SPI memiliki tingkat capaian tertinggi pada item nomor 31 sebesar 91,54%, yang berarti tahap pemantauan sangat berperan penting dalam sistem pengendalian manajemen yang akan meningkatkan kinerja manajerial. Sedangkan tingkat pencapaian yang paling rendah yaitu nomor 27 sebesar 72,69% yaitu lingkungan pengendalian, yang berarti dalam meningkatkan kinerja manajerial ternyata lingkungan pengendalian masih belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial. Untuk rata-rata tingkat capaian responden variabel ini adalah sebesar 81,54%. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Internal dapat dikategorikan sangat baik.

Uji Instrumen

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, maka selanjutnya dilakukan analisis data untuk mendapatkan hasil penelitian. Dalam melakukan analisis data

digunakan teknik regresi berganda dengan menggunakan program perhitungan statistik SPSS versi 16.

1. Uji Validitas

Uji validitas menggunakan rumus *korelasi products moment* dapat dilihat pada *corrected item-total correlation* dengan bantuan alat analisis SPSS. Uji validitas dilakukan dengan kriteria jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka item pernyataan dinyatakan valid dan jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka item pernyataan dinyatakan tidak valid. Nilai r_{tabel} untuk $n=52$ adalah 0,278. Berdasarkan hasil pengolahan data di dapatkan nilai *corrected item-total correlation* untuk masing-masing variabel Y, X1, X2 dan X3 semuanya di atas r_{table} . Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan Y, X1, X2 dan X3 adalah valid.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji reabilitas instrument, semakin dekat koefisien keandalan dengan 1,0 maka akan semakin baik. Menurut Nunnally (1967) dalam Ghazali *et.all* (2007) nilai reabilitas dinyatakan *reliable* jika mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrument yang dikatakan valid lebih besar dari 0,6. Berikut ini merupakan tabel nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing instrument

3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum data diolah dengan regresi berganda maka dilakukan uji asumsi klasik untuk memperoleh keyakinan bahwa data yang diperoleh beserta variabel penelitian layak untuk diolah lebih lanjut. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Uji Normalitas Residual

Tabel 16

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.96401345

Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.037
	Negative	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.368
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

2. Uji multikolinearitas

Tabel 17
Uji Multikoloneritas

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	63.644	10.249		
TQM	.056	.096	.984	1.016
GM	-.760	.370	.922	1.085
SPI	.502	.192	.908	1.101

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Berdasarkan Tabel 20 di atas dapat dilihat hasil perhitungan nilai VIF dan *tolerance*. Nilai VIF untuk variabel TQM(X₁) sebesar 1.016 dengan *tolerance* sebesar 0.984, variabel gaya manajemen (X₂) mempunyai nilai VIF sebesar 1.085 dengan *tolerance* sebesar 0.922, sedangkan untuk variabel sistem pengendalian internal nilai VIF adalah sebesar 1.101 dengan *tolerance* sebesar 0.908 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel bebas.

3. Uji Heterokedastisitas

Tabel 18
Koefisien Uji Glejser

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.021	.935		-1.092	.280
TQM	-.003	.009	-.055	-.398	.693
GM	.065	.034	.273	1.915	.061
SPI	.011	.018	.088	.612	.543

a. Dependent Variable: ABSUT

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Dalam uji ini hasil sig > 0,05 maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas, model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas, dalam uji ini, dapat nilai sig 0,280 untuk variabel X₁ 0693, untuk variabel X₂ 0,061 untuk variabel X₃ 0,543, Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heterokedastisitas.

4. Pengujian Metode Penelitian

a. Koefisien Determinasi (Nilai *Adjusted R Square*)

Tabel 19
Adjusted R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 ^a	.155	.103	4.086

a. Predictors: (Constant), SPI, TQM, GM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan angka 0,103. Hal ini mengidentifikasi bahwa kontribusi variabel TQM, Gaya Manajemen, Sistem Pengendalian Internal terhadap variabel terikat yaitu kinerja manajerial sebesar 10,3% sedangkan 89,7% sisanya ditentukan oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

b. Model Persamaan Regresi

Tabel 20
Koefisien Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	63.644	10.249		6.210	.000
	TQM	.056	.096	.078	.582	.563
	GM	-.760	.370	-.284	-2.055	.045
	SPI	.502	.192	.364	2.616	.012

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Dari hasil pengolahan data diatas, didapat nilai sig sebesar 0,000 < 0,05 sehingga model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis model estimasi sebagai berikut :

$$KM = 63.644 + 0.056TQM - 0.760GM + 0.502SPI + e$$

Keterangan:

- KM = Kinerja Manajerial
- TQM = Total Quality Manajemen
- GM = Gaya Manajemen
- SPI = Sistem Pengendalian Internal

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1) Konstantan (a)

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 663.644. Hal ini berarti bahwa jika variabel independen TQM (X_1), Gaya manajemen (X_2) dan Sistem Pengendalian Internal (X_3) tidak ada atau bernilai nol, maka besarnya akumulasi Kinerja manajerial yang terjadi adalah sebesar 63.644 satuan.

2) Koefisien Regresi $b_1 X_1$

Nilai koefisien regresi variabel TQM (X_1) sebesar 0,056. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan TQM (X_1) akan menyebabkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0,056 satuan. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial adalah positif.

3) Koefisien Regresi $b_2 X_2$

Nilai koefisien Gaya Manajemen (X_2) sebesar - 0,760. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya manajemen (X_2) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar 0.760 satuan. Pengaruh gaya manajemen terhadap kinerja manajerial adalah negatif.

4) Koefisien Regresi $b_3 X_3$

Nilai koefisien Sistem Pengendalian Internal (X_3) sebesar 0,502. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan sistem pengendalian internal (X_3) akan mengakibatkan kenaikan akumulasi kinerja manajerial sebesar

0.502 satuan. Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial adalah positif.

c. Uji F (F Test)

Tabel 21
Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	147.443	3	49.148	2.944	.042 ^a
	Residual	801.384	48	16.695		
Total		948.827	51			

a. Predictors: (Constant), SPI, TQM, GM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Hasil pengolahan data uji F menunjukkan nilai F = 2.944 dan signifikan pada level 0,042. Sedangkan nilai F tabel yaitu 1.6153. Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu 2.944 > 1.6153 dan sig. 0,042 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah *fix*. Berarti, model regresi dapat digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

d. Uji t (t-test)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan (a) t_{hitung} dengan t_{tabel} atau (b) nilai sig dengan alpha yang diajukan yaitu 0,05. Setelah itu dilihat nilai β untuk melihat arah hipotesis.

Hipotesis diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai sig < 0.05. Berdasarkan nilai t_{hitung} dan signifikansi yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 24, maka uji hipotesis dapat dilakukan sebagai berikut :

1) Hipotesis 1

Hipotesis pertama adalah Total Quality Manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t

tabel pada alpha 0,05 adalah 2.01. Nilai t_{hitung} untuk variable TQM (X_1) adalah 0,582 dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu 0,583 < 2.01 dan (sig 0,05 < 0,563). Dengan nilai β 0,056. Hal ini menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

2) Hipotesis 2

Hipotesis kedua adalah Gaya manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t_{tabel} pada alpha 0,05 adalah 2.01. Nilai t_{hitung} untuk variabel gaya manajemen (X_2) adalah 2,055. Dengan nilai β -0,760, maka dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 2,055 > 2,01 dan (sig 0,045 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa gaya manajemen berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

3) Hipotesis 3

Hipotesis ketiga adalah Sistem Pengendalian internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Nilai t_{tabel} pada alpha 0,05 adalah 2,01. Nilai t_{hitung} untuk variable SPI (X_3) adalah 2.616 dengan demikian dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 2.616 < 2.01 dan (sig 0,05 > 0,012). Dengan nilai β 0.502. Hal ini menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

B. Pembahasan

1. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil analisis data statistik penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan dari nilai signifikan sebesar 0,563 > 0,05. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan sebelum dilakukannya penelitian. Dilihat dari distribusi frekuensi menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 87,14%. Meski diketahui bahwa nilai dari TCR TQM dikategorikan baik tetapi hipotesis pertama dari penelitian ini ditolak, dimana TQM tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Berdasarkan hasil TCR yang baik ini dapat menggambarkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan perhotelan di kota Padang telah memiliki pengetahuan tentang TQM. Namun dari hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial, hal ini mungkin diakibatkan TQM telah dilaksanakan dengan baik tetapi masih belum bisa mencapai tujuan manajerial sehingga tidak menimbulkan peningkatan hasil kinerja manajerial tersebut. TQM bersifat kompleks dan membutuhkan kerjasama dari semua pihak yang ada dalam perusahaan.

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10). Penelitian yang dilakukan oleh Supratiningrum (2002) yang menguji pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial

Ada 10 karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen

jangka panjang, kerjasama tim, perbaiki sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (nasution, 2005). Menurut Hocher (2000) sebagian perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi TQM membutuhkan ketegasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dari para manajer senior. Pelaksanaan TQM memerlukan kerjasama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Setiap anggota tim kualitas adalah penting, tetapi anggota yang paling penting adalah CEO atau manajemen puncak. Tanpa dukungan sepenuh hati, bimbingan dan arahan dari manajemen puncak, program kualitas akan mati atau gagal.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Intan (2013), tentang penerapan TQM terhadap Kinerja manajerial pada hotel di kota Padang dan Bukittinggi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajerial. Dari penjelasan diatas maka penerapan TQM yang tidak terlaksana dengan baik ataupun terlaksana dengan baik tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Gaya Manajemen terhadap Kinerja Manajerial

Dari pengujian hipotesis yang kedua ditemukan bahwa gaya manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dari nilai signifikan $0,045 < 0,05$. Dengan nilai $\beta = 0,760$, maka dapat diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,055 > 2,01$ dan $(sig\ 0,045 < 0,05)$. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini ditolak. Hal ini dapat dibuktikan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan yang

menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 90,38%, itu artinya secara keseluruhan responden menjawab setuju bahwa gaya manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya, dengan adanya gaya manajemen akan mempengaruhi kinerja manajerial.

Meurut Thoah (2003) gaya kepemimpinan yang diteliti oleh *Ohio state university* tentang perilaku pemimpin sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Secara teoritis, kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan yang baik maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya (Hasibuan 1996, dalam Khairina 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Goleman (2004) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan menejer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya manajemen dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang diungkapkan Regina (2010) yaitu yang mengemukakan bahwa gaya manajemen yang terlihat dari gaya kepemimpinan manajer memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa gaya manajemen akan mempengaruhi bagaimana hasil dari kinerja manajerial, hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer dalam memimpin staf dan karyawan untuk mencapai tujuan utama organisasi.

3. Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap kinerja manajerial

Dari pengujian hipotesis yang kedua ditemukan bahwa sistem pengendalian internal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, ditunjukkan dari

nilai signifikan sebesar $0,012 > 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Sistem pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Menurut (Hopwood,2004) Proses pengendalian internal yaitu mengindikasikan tindakan yang di ambil dalam suatu organisasi untuk mengatur dan mengarahkan aktivitas dalam organisasi tersebut. Pengendalian memastikan bahwa kebijakan dan arahan manajemen dijalankan secara semestinya. Pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka akan memungkinkan suatu perusahaan dalam pencapaian tujuannya

Hal ini berarti bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan sebelum dilakukanya penelitian. Dilihat dari distribusi frekuensi menunjukkan nilai rata-rata TCR sebesar 81,54%. Hal ini menyatakan bahwa nilai dari TCR sistem pengendalian internal dikategorikan baik dan hipotesis ketiga dari penelitian ini diterima, dimana sistem pengendalian internal dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dimana semakin baik sistem pengendalian internal yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Berdasarkan hasil TCR yang baik ini dapat menggambarkan penerapan sistem pengendalian internal telah dilakukan dengan efektif oleh perusahaan perhotelan di kota Padang dan telah memiliki pengetahuan yang cukup baik sistem pengendalian internal. Apabila sistem pengendalian internal sudah berjalan baik akan mengindikasi kegiatan operasional telah dilaksanakan dan dikontrol dengan baik guna mencapai tujuan utama organisasi, apabila SPI dapat mendukung perencanaan maka kinerja manajerial pun akan meningkat.

Hasil penelitian didukung oleh penelitian sebelumnya Tuati (2007) yang

meneliti tentang pengaruh desentralisasi dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja manajerial yang hasilnya menyatakan bahwa sistem pengendalian internal terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Sumarno (2006) yang menyatakan bahwa komponen pengendalian internal mempunyai pengaruh langsung yang signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini memperkuat hasil penelitian peneliti dan dapat disimpulkan semakin baik penerapan sistem pengendalian internal di suatu perusahaan maka akan semakin baik juga kinerja manajerialnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh TQM, Gaya manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut :

1. Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis pertama ditolak
2. Penerapan Gaya Manajemen berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis kedua ditolak
3. Penerapan Sistem Pengendalian Internal berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial pada Jasa Perhotelan di Kota Padang. Hipotesis ketiga diterima

B. Keterbatasan dan Saran

a. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah berupaya merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini yang

masih perlu direvisi untuk penelitian selanjutnya antara lain:

Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 10,3% sedangkan 89,7% sisanya ditentukan oleh faktor lain diluar model penelitian ini. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruh TQM, Gaya Manajemen dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Kinerja Manajerial.

b. Saran

1. Pada saat pemberian kuisisioner, peneliti menemui kendala untuk bertemu langsung dengan responden. Sehingga kuisisioner yang disebar peneliti ada kemungkinan diisi oleh pegawai lain. Hanya beberapa responden dari beberapa perusahaan saja yang bersedia untuk bertemu dan mengisi kuisisioner yang diberikan oleh peneliti.
2. Variabel yang diuji baru sebagian kecil dari sekian banyak variabel yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sebaiknya diteliti variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Seperti motivasi organisasi, sistem *reward*, sistem penganggaran dan lain-lain
3. Sampel dari penelitian ini juga dapat diperluas pada kota-kota besar lainnya dan pada jenis perusahaan lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasi nantinya.

DAFTAR PUSTAKA

Arens, dkk. 2008. *Auditing dan Jasa Assurance*. Jakarta: Erlangga.

Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta : BPFE.

Deborah B, Pricilia B. 1998. *TQM in American Hotel*. CHR Vol. 39. 1 Februari 1998.

Fandy Tjiptono. 2002. *Strategi bisnis*. Yogyakarta: Andi.

Gasperz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum

Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang. BP Universitas Diponegoro.

Gordon, L.A., dan Miller, 1976, "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information System". *Accounting, Organizations and Society*, pp. 59-69.

Greg. B.L.Y.:Adam, M. and Raney,1994. "TQM: Toward the Emerging Paradigm". International Editions, Singapore; MC, Graw Hill Inc. Anthony, R, N, and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. Boston: McGraw-Hill.

Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Hopwood, A. 1976. *Accounting and Human Behavior*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliff. New jersey.

Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilaku*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

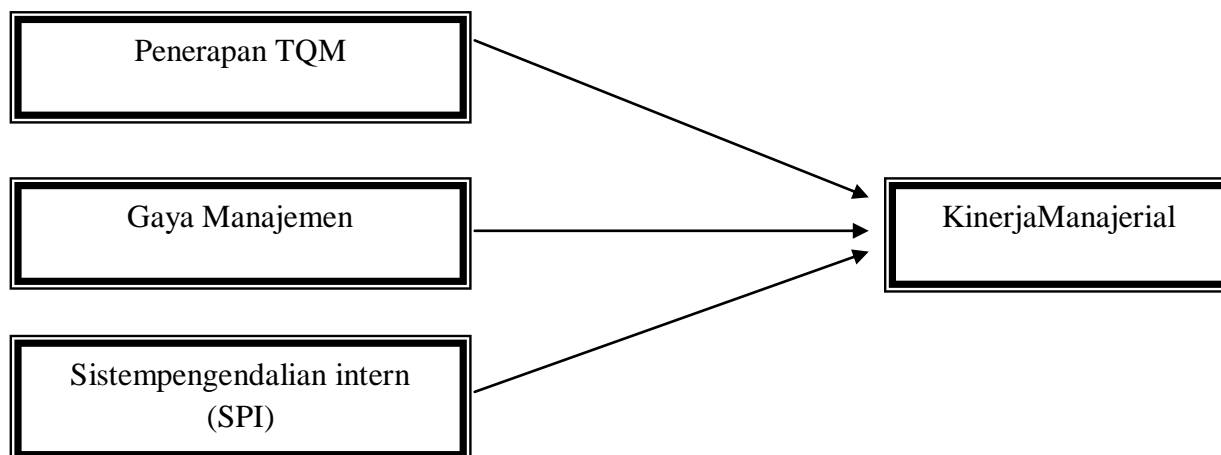
Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit Pt. Rajagravindo Persada.

Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia." *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi IX Padang*. 23-26 Agustus 2006.

Kumalaningrum, M. P. 2000. *Analisa Hubungan Total Quality*

- Management, Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan.* Thesis, S2 Program Pasca Sarjana Ilmu ekonomi, UGM
- Kurnianingsih, R. 2001. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TQM: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia.* Thesis S2, Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi UGM.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee dan S.J. Carroll (1963). "Development of Managerial performance: A Research approach". Cincinnati. OH: Southwestern publishing Co.
- Mulyadi.(2001). *Sistem Akuntansi.* Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2002). *Auditing.* Jakarta: Salemba Empat
- Munizu, Musran. 2010. *Praktik TQM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan.* Universitas Hasanudin.
- Nasution, M.N. 2005.*Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management,* Edisi Kedua. Bogor. Ghalia Indonesia
- Nur, Khairina. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan SDM terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja.*
- Ratna, Intan. 2012. *Pengaruh Penerapan TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja.* Universitas Negeri Padang.
- Santoso. 1992. *Total Quality Management.* Edisi Revisi. Yogyakarta
- Sawyer. 2005. *Internal Auditing.* Jakarta. Salemba Empat.
- Setiawan wicaksono. 2006. *Pengaruh penerapan TQM terhadap budaya kualitas.* Tesis. Universitas Brawijaya Malang. Malang
- Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* PT Rineka Cipta. Jakarta
- Stoner, James A.F. 1992.*Management.* Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Sularso dan Murdijanto.2004. *Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia.*Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 6, No. 1, Maret, 72-81.
- Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Yogyakarta: BPFE
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management,* Edisi Ke-4, Penerbit Andi, Yogyakarta. dan Anastasia. 2003. *Total Quality Mangement.* Yogyakarta: Andi
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods For Businnes.* Jakarta : Salemba Empat
- Veitzhal Rivai. (2004). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi.* Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Wruck dan Jensen. 1994. *Science, Spesifik Knowledge and Total Quality Management.* Journal of Accounting and Economics
- Wursanto.Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi.* Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Www.COSO *Internal Control Framework Resources,* 2008

LAMPIRAN



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Tabel 1
Nama Hotel berbintang di Kota Padang

No.	Nama Hotel	Alamat	Klasifikasi
1.	Hotel Mercure Padang	Jl. Purus IV No. 8	Bintang 5
2.	Basko Premier Hotel	Jl. Prof. Hamka No. 2A	Bintang 5
3.	Pangeran Beach Hotel	Jl. Juanda No. 79	Bintang 4
4.	Rocky Plaza Hotel	Jl. Permindo No.40	Bintang 4
5.	HW Hotel	Jl. Hayam Wuruk No. 16	Bintang 4
6.	The Axana Hotel	Jl. Bundo Kandung No. 14-16	Bintang 4
7.	Hotel Grand Inna Muara	Jl. Gereja No. 34	Bintang 4
8.	Hotel Savali	Jl. Hayam Wuruk No. 31	Bintang 3
9.	The Aliga Hotel	Jl. MH. Thamrin No. 71	Bintang 3
10.	Hotel Pangeran City	Jl. Dobi No. 3-5	Bintang 3
11.	Hotel Daima	Jl. Bagindo Aziz Chan No. 2	Bintang 3
12.	Hotel Plan-B	Jl. Hayam Wuruk No. 28	Bintang 3
13.	D'Ox Ville Hotel	Jl. Kampung Sebelah No. 26	Bintang 3
14.	Diniya Suasso Hotel	Jl. Asahan No. 7	Bintang 3
15.	Ibis Hotel	Jl. Taman Siswa No.1A	Belum Klasifikasi
16.	Hotel Grand Zuri	Jl. Mh Thamrin	Belum Klasifikasi

Sumber: Badan Pimpinan Daerah Perhimpunan Hotel & Restoran Indonesia (BPD PHRI) Sumatera Barat dan website: www.bookinghotel.com

Tabel 2
Uji Validitas Data

Instrumen Penelitian	<i>Nilai Correct item-total Correlation Terkecil</i>
Kinerja Manajerial (Y)	0,347
Total Quality Manajemen (X ₁)	0,301
Gaya Manajemen (X ₂)	0,281
Sistem Pengendalian Internal (X ₃)	0,353

Sumber: *Data primer yang diolah, 2014*

Tabel 3
Uji Realibilitas Instrumen Penelitian

Instrumen Penelitian	Nilai Cronbach's Alpha
Kinerja Manajerial (Y)	0,816
Total Quality Manajemen (X ₁)	0,852
Gaya Manajemen (X ₂)	0,782
Sistem Pengendalian Internal (X ₃)	0,742

Sumber: *Data primer yang diolah, 2014*

Tabel 4
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.96401345
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.051
	Positive	.037
	Negative	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.368
Asymp. Sig. (2-tailed)		.999

a. Test distribution is Normal.

Sumber :Olahan data SPSS 16 (2014)

Tabel 5
Uji Multikoloneritas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	63.644	10.249		
TQM	.056	.096	.984	1.016
GM	-.760	.370	.922	1.085
SPI	.502	.192	.908	1.101

a. Dependent Variable: KM

Sumber :Olahan data SPSS 16 (2014)

Tabel 6
Koefisien Uji Glejser
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.021	.935		-1.092	.280
TQM	-.003	.009	-.055	-.398	.693
GM	.065	.034	.273	1.915	.061
SPI	.011	.018	.088	.612	.543

a. Dependent Variable: ABSUT

Sumber :Olahan data SPSS 16 (2014)

Tabel7
Adjusted R Square
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 ^a	.155	.103	4.086

a. Predictors: (Constant), SPI, TQM, GM

Sumber :Olahan data SPSS 16 (2014)

Tabel8
Koefisien Regresi Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	63.644	10.249		6.210	.000
TQM	.056	.096	.078	.582	.563
GM	-.760	.370	-.284	-2.055	.045
SPI	.502	.192	.364	2.616	.012

a. Dependent Variable: KM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)

Tabel9
Uji F
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	147.443	3	49.148	2.944	.042 ^a
Residual	801.384	48	16.695		
Total	948.827	51			

a. Predictors: (Constant), SPI, TQM, GM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Olahan data SPSS 16 (2014)