

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN PENGENDALIAN
PERSONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

(Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang)

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

DEVI RAHMI UTARI

NIM . 2008 / 05292

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

Wisuda Periode Juni 2013

PERSETUJUAN PEMBIMBING

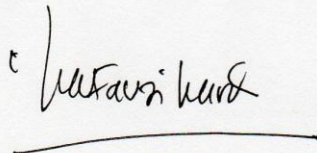
**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN PENGENDALIAN PERSONAL
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang)**

Oleh :
DEVI RAHMI UTARI
NIM . 2008 / 05292

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Juni 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing


Padang, Februari 2013

Pembimbing I



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

Pembimbing II



Henri Agustin, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19771123 200312 1 003

**Pengaruh *Total Quality Management* dan Pengendalian Personal Terhadap
Kinerja Manajerial
(Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang)**

**Devi Rahmi Utari
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof, DR Hamka Kampus Air Tawar
e-mail : rahmi_devi@yahoo.co.id**

abstract

The purpose of this research was to test and provide empirical evidence of : 1) the effect of total quality management on managerial performance, 2) the effect of personal control on managerial performance.

The type of research that is causative. There were all manager 2,3, and 4 as population star hotels in the city of Padang. To choose the sample used total sampling and respondent manager were directly related to hotel operations. Method data collection by using questionnaires. Types subject data and sources primary data. Analisis data using multiple regression with F test and T test.

The results showed (1) total quality management has no effect on managerial performance with value $t < t$ table ($-0.501 < 1.678$), sig ($0.619 > 0.05$), and the β value that is equal to the negative direction -0.013 ($H1$ rejected). (2) personal control of positive significant effect on managerial performance with $t > t$ table ($2.190 > 1.678$), sig ($0.034 < 0.05$), and the positive direction β value that is equal to 0.116 ($H2$ acceptable).

In this study suggested: 1) For the next researchers who are interested in researching the same title should add another variable, because of the model used in this study, it is known that the variables used in this study can be explained by 55.8%. 2) Share Manager 2.3 and 4 star hotel in the city of Padang to maintain personal control has been good, and improving total quality management standards that can be applied well to improve managerial performance

.Keywords : Total Quality Management, Personal Control, Managerial Performance

1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan global yang terjadi pada saat ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya dan sadar nilai dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan nilai bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan

berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh nilai.

Menurut PHRI pasca gempa 7,9 *Scala Richter* tiga tahun lalu 30 September 2009 yang menghancurkan sejumlah bangunan hotel dan prediksi ancaman gempa dan tsunami di Kota Padang ternyata tidak membuat bisnis perhotelan menurun. Justru sebaliknya, bisnis perhotelan tumbuh pesat. Hotel yang

rusak diperbaiki lebih megah dan lebih selusin hotel baru muncul bagaikan cendawan di musim hujan. Ambacang Hotel di Jalan Bundo Kandung kini sedang dibangun kembali dan menargetkan sudah beroperasi akhir tahun ini. Hotel Bumiminang, hotel bintang empat dan termegah di Padang yang juga rusak kini sedang di-*retrofit* oleh tim ahli dari Universitas Andalas.

Menurut Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesian (PHRI) Cabang Sumatera Barat, Maulana Yusron, peristiwa 30 September 2009 dan informasi ancaman gempa-tsunami melanda Padang tidak membuat kalangan perhotelan ketakutan tapi menjadi lahan baru bagi penanam modal. Bermunculannya hotel di Kota Padang karena besarnya potensi pariwisata Sumatera Barat. Sebelum gempa 2009 aktivitas MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition) di Padang cukup tinggi. Sebelum gempa Padang memiliki 1.500 kamar hotel dengan tingkat hunian rata-rata 70 persen versi PHRI dan 50 persen versi Badan Pusat Statistik.

Dengan adanya peningkatan jumlah hotel yang ada di kota Padang ini, akan meningkatkan motivasi bagi para manajerial untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja manajerial 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. Pengertian kinerja menurut Stoner (1996:9) adalah “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer, seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi”. Alat bantu yang digunakan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsinya tersebut adalah just in time dan *Total Quality Management* (TQM). TQM memiliki keunggulan dari *just in time* karena TQM bisa diimplementasikan pada perusahaan jasa, sedangkan *just in time* hanya pada perusahaan manufaktur.

TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dengan menghasilkan produk dan jasa berkualitas terbaik. TQM memberikan jawaban pada organisasi atau perusahaan terhadap tantangan global yang semakin sulit, kompleks dan cepat perubahannya. TQM merupakan konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. TQM merupakan satu sistem yang saat ini

mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005: 22) “TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”

Selain penerapan TQM, pengendalian manajemen juga penting di terapkan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana seorang manajer berusaha untuk mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Beberapa aktivitas yang termasuk dalam pengendalian manajemen adalah perencanaan aktivitas yang akan dilakukan, pengorganisasian aktivitas, pengkomunikasian dan pengevaluasian informasi, pembuatan keputusan tentang apakah suatu aktivitas akan dilakukan atau tidak dan bagaimana mempengaruhi orang dalam organisasi untuk merubah perilakunya (Faisal dan Kusuma, 2002:162).

Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, pengendalian perilaku dan pengendalian personal, proses

pengendalian dilakukan melalui para pimpinan (manajer) dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran, serta analisis prestasi dan penghargaan. Pengendalian personal yang sering disebut pengendalian professional (*clan control*) merupakan pengendalian yang didasarkan pada proses sosial dan *self control*. Menurut Faisal dan Kusuma (2002), pengendalian personal merupakan salah satu bentuk pengendalian didepan. Pengendalian di depan dalam sumber daya manusia dilaksanakan melalui proses seleksi dan pengaturan staf. Pemilihan dan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan kerja dan keterampilan berdasarkan spesifikasi sifat dan tugas yang akan dijalankan. Hal ini penting karena kecakapan manajerial adalah suatu penentu fundamental dan keberhasilan organisasi. Jadi pengendalian personal merupakan suatu pengendalian yang didasarkan pada pembuatan kebijakan yang menyangkut tentang sumber daya manusia (Merchant, 1998). Kebijakan-kebijakan ini menyediakan informasi personal untuk perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen atau organisasi tersebut. Dengan adanya kebijakan yang baik maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. (Muslimin 2007 : 451 dalam Lobo 2011). Merchant (1998;121)

mendefinisikan pengendalian personal sebagai pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “**Pengaruh *Total Quality Management* dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas dan sesuai dengan judul penulis kemukakan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sejauhmana *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana pengendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan.
2. Pengaruh pengendalian personal terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah:

1. Dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan literatur-literatur ilmu akuntansi manajemen yaitu dengan memberikan bukti empiris bahwa *Total Quality Management* dan pngendalian personal berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Bagi para praktisi (akuntan manajemen) hasil penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman bahwa selain memberikan gambaran tentang *Total Quality Management* dan pngendalian personal untuk meningkatkan kinerja manajerial maka manajemen perlu mengetahui penggunaan *Total Quality Management* dan pngendalian personal yang dapat digunakan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.
3. Bagi para akademisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai masukan untuk menambah wawasan tentang hasil penelitian yang berkaitan dengan *Total Quality Management* dan pngendalian personal untuk dijadikan rujukan hasil penelitian berikutnya.
4. Bagi Pihak Lain
Hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih luas

2. TELAAH LITELATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2006).

Menurut Mangkunegara (2001), kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan, pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfar (2006). Kinerja

manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsifungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator (Mahoney *et.al*, 1963).

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Gibson, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2002), ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi "ACHIEVE" yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *Incentive* (insentif material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan *Evaluation* (adanya umpan balik hasil kerja).

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan. Menurut Hall, penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo, penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (Ilyas, 2001).

e. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (2001), dan Siagian (2001) adalah sebagai berikut :

- Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.
- Keputusan-keputusan penempatan.
- Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.
- Perencanaan dan pengembangan karir.
- Mendeteksi penyimpangan proses staffing Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan

kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

- Melihat ketidakakuratan informasional.
- Mendeteksi kesalahan- kesalahan desain pekerjaan.
- Menjamin kesempatan kerja yang adil.

2. Total Quality Manajemen

Total quality management secara harafiah berasal dari kata “total “ yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *total quality management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

a. Pengertian Total Quality Manajemen (TQM)

Total quality management (TQM) dalam istilah Indonesia disebut total manajemen mutu terpadu. *Total quality management* (TQM) diartikan sebagai “Perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan” (Tjiptono, 2003:4). Gasperz Vincent (2002:6) memberikan defenisi *total quality management* “Suatu cara meningkatkan *performance* secara

terus menerus (*continuous 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”.

Untuk memudahkan pemahaman, pengertian *total quality management* dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud *total quality management* sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya adalah sebagai berikut “*total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya” (Goetsch dan Davis, 2002:4).

b. Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lainnya

Menurut Fandy dan Anastasia (2003 : 10), ada 4 (empat) perbedaan pokok antar TQM dengan metode manajemen lainnya, yaitu :

1) Asal intelektualnya

Sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu-ilmu sosial. Sementara itu dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah Pengendalian Proses Statistikal (SPC / *Statistical Process Control*) yang didasarkan pada sampling dan analisis varians.

2) Sumber Inovasinya

Bila sebagian besar ide dan teknik manajemen bersumber dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan manajemen terkemuka, maka inovasi TQM sebagian besar dihasilkan oleh para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika .

3) Asal Negara Kelahirannya

Kebanyakan konsep dan teknik dalam manajemen keuangan, pemasaran, manajemen strategik, dan desain organisasi berasal dari Amerika Serikat dan kemudian tersebar ke seluruh dunia. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang.

4) Proses Diseminasi atau Penyebaran

Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selalu CEO (*Chief Executive Officer*), tetapi seringkali malah manajer departemen atau manajer divisi.

c. Prinsip Utama dalam *Total Quality Management (TQM)*

Joseph M Juran (dikutip dalam Raymond McLeod, 1995:103), berpendapat bahwa kualitas dapat disarikan menjadi tiga proses dasar yaitu “Perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan perbaikan kualitas”. Proses-proses ini disebutnya *trilogi kualitas*. Menurut Tjiptono (2003:14) ada empat prinsip

utama dalam *total quality management (TQM)*, yaitu

- 1) Kepuasan Pelanggan
- 2) Respek Terhadap Setiap Orang
- 3) Manajemen Berdasarkan Fakta
- 4) Perbaikan Berkesinambungan

d. Karakteristik Total Quality Management

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005: 22).

- 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

3. Pengendalian Personal

Konsep Pengendalian

a. Konsep Pengendalian

Menurut Hendjrachman (1990) dalam Gusferlia (2007) pengendalian adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai rencana personalia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi. Pengendalian juga merupakan usaha untuk mencapai tujuan tertentu

melalui perilaku yang diharapkan. Sedangkan menurut Stoner (1996:248), pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktifitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Leo (2009).

Menurut Shillinglaw dan McGahran (1993:749) ada tiga macam bentuk pengendalian yaitu:

- 1) **Personal controls** yaitu pengendalian yang ditekankan pada sikap dan motivasi orang yang terlibat dalam organisasi, misalnya penilaian karyawan dan kultur organisasi. Bentuk pengendalian ini merupakan serangkaian peraturan yang tidak tertulis.
- 2) **Action controls** yaitu pengendalian yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada karyawan.
- 3) **Result controls** yaitu pengendalian yang ditekankan pada hasil dari pelaksanaan operasi karyawan.

b. Pengendalian Terhadap Personal

Pengendalian personal oleh Merchant (1998:121) didefinisikan sebagai pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia. Sumber utama penyebab masalah pengendalian adalah personal. Oleh karena itu, jika manajemen berkeinginan untuk menjadikan pelaksanaan fungsi

pengendalian efektif, fokus utama usaha pengendalian perlu dipusatkan kepada penyebab timbulnya masalah pengendalian. Penyebabnya antara lain (Mulyadi dan Setyawan, 2001:648) dalam Leo (2009).

- 1) Ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi.
- 2) Ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Hariati (2010), tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Surya Pantja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Sari (2009), tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Andalas Steel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajemen.

Di samping itu, penelitian mengenai pengendalian personal terhadap kinerja manajerial belum terlalu banyak dilakukan apalagi pada perusahaan jasa perhotelan. Penelitian terdahulu antara lain dilakukan oleh Gusferlia (2007),

tentang pengaruh karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan personal dalam meningkatkan kinerja manajer riset dan pengembangan. Populasi yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia dengan sampel manajer tingkat menengah. Hasil menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif antara karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian akuntansi dan pengaruh positif antara karakteristik tugas terhadap keefektifan bentuk pengendalian personal.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial

Total quality management merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Kinerja manajerial merupakan “ukuran seberapa efektif dan efisien seorang manajer-seberapa baik dia menetapkan dan mencapai tujuan organisasi” (Stoner, 1996:7). Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja

dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. *Total quality management* membutuhkan perubahan dasar falsafah dari setiap orang dalam perusahaan, terutama manajemen. Tanggung jawab ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Penelitian Tersziovski dan Samson, 1999 (dikutip dalam, Supratinigrum dan Zulaikha 2003) yang meneliti mengenai elemen-elemen *total quality management* yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan uji hubungan antara faktor elemen *total quality management* yang dipilih terhadap faktor kinerja, mereka menyimpulkan faktor elemen *total quality management* mempengaruhi kinerja. Laily (2001) meneliti Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan *Total Quality Management* Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis *total*

Quality Management berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial

Dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan memerlukan adanya pengendalian agar dapat memantau atau mengontrol tahapan proses dari kinerja manajerial agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian personal merupakan pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia (Merchant 1998 dalam Leo,2009). Dalam hal ini pengendalian personal menjadi penting sebagai penunjang terciptanya kegiatan pelaksanaan perusahaan yang terhimpun dengan personal-personal yang baik.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang baik, perlu bagi para individu untuk menyesuaikan tujuan individu dengan tujuan perusahaan sehingga dengan komitmen demikian akan menghasilkan kinerja manajerial yang sesuai dengan yang diharapkan. Manajemen puncak yang berperan besar untuk bertanggung jawab dalam hal merumuskan visi dan misi suatu organisasi perlu menanamkan pengendalian dalam diri pribadi masing-masing personal sehingga akan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Dengan proses dan komitmen tersebut akan

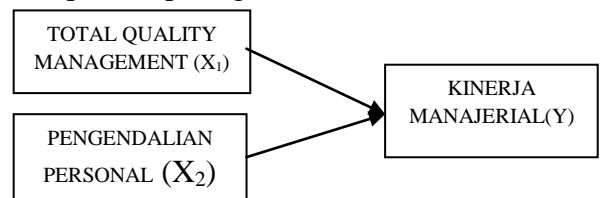
mampu meningkatkan kinerja manajerial yang lebih baik.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir merupakan konsep untuk menjelaskan dan menunjukkan keterkaitan variabel yang akan diteliti berdasarkan perumusan masalah. Ruang lingkup penulisan penelitian ini adalah Kota Padang sebagai unit analisis. Dimana variabel analisisnya yaitu variabel independen berupa *Total Quality Management* (X_1) dan Pengendalian Personal (X_2). Sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen (Y), dimana ada keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen, karena kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang, yang dalam hal ini kinerja manajerial.

Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah *total quality management* dan pengendalian personal. Hasil penelitian Hariati (2010) menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Semakin baik penerapan TQM dalam suatu perusahaan maka akan semakin baik kinerja manajerial perusahaan tersebut. Selain itu, kinerja dipengaruhi oleh pengendalian personal, jika manajer memiliki pengendalian personal yang baik maka kinerja perusahaan akan

lebih baik dari perusahaan yang manajerialnya tidak memiliki pengendalian personal. Untuk lebih menyederhanakan pemikiran tersebut, maka dibuat kerangka konseptual seperti gambar berikut :



Gambar
Kerangka Konseptual

3. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan masalah dan tujuan yang dirumuskan, maka penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Penelitian kausatif berguna untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan beberapa variabel lainnya. Dimana penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, Husein (1990). Dalam hal ini menjelaskan dan melihat seberapa besar pengaruh *total quality manajemen* (TQM) dan pengendalian personal (variabel independent) dalam meningkatkan kinerja manajerial (variabel dependent).

B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer hotel bintang dua keatas yang ada di kota Padang. Sampel dalam penelitian ini adalah

manajer hotel bintang dua keatas. Dengan asumsi bahwa hotel bintang dua keatas memiliki fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang kompetitif, karena pada era globalisasi sekarang ini dalam usahanya untuk menarik konsumen dan mempertahankan pelanggan, hotel-hotel berbintang dua keatas hampir semuanya telah menerapkan praktek *Total Quality Management*. Sedangkan responden dalam penelitian ini adalah general manager dan manager menengah pada perusahaan jasa perhotelan bintang dua keatas di kota Padang.

C. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa perhotelan bintang dua keatas di kota Padang yang menjadi sampel dalam penelitian ini, sedangkan jumlah data mengenai perusahaan jasa perhotelan bintang dua keatas diperoleh dari PHRI Sumbar.

D. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel antara lain:

1. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen dalam penelitian ini adalah:

- a. Total Quality Management (X_1)
- b. Pengendalian Personal (X_2)

E. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dependen adalah kuesioner (*self rating*) yang dikembangkan oleh Mahoney *et. al* (1963) yang telah di modifikasi dalam penelitian Leo (2009). Variabel TQM dan pengendalian personal diukur dengan skala linkert 5 poin.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Variabel-variabel yang diukur dalam kuisisioner mencakup: 1) Kinerja Manajerial 2) *Total Quality Management*, 3) Pengendalian Personal. Kuisisioner terdiri dari sejumlah pertanyaan tertutup yang menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban.

G. Uji Validitas dan Realibilitas

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas ini menggambarkan bahwa pertanyaan yang digunakan mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (valid). Untuk Uji validitas ini digunakan bantuan software SPSS versi 16. Dapat dilihat dari Corrected Item-Total Correlation, jika nilainya negatif atau kecil dari r tabel maka nomor item tersebut tidak valid dan sebaliknya.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen dikatakan reliabel (andal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk Uji reliabilitas digunakan bantuan software SPSS versi 16. Jika nilai Cronbach Alpha lebih dari 0.60 maka instrumen dikatakan reliabel.

H. Hasil Uji Coba Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas dan reabilitas pada *pilot test* dilakukan pada mahasiswa jurusan akuntansi di Universitas Negeri Padang sebanyak 30 orang. Untuk melihat validitas dari data, dilihat dari corrected item- Total Colleration, apabila melebihi dari nilai tabel maka data dikatakan valid.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reabilitas dinyatakan reliabel, jika mempunyai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pernyataan lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2006:41).

I. Model dan Teknik Analisis Data

1. Model

Untuk mengetahui kontribusi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dilihat dari adjusted R-square-nya, sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka

digunakan analisis regresi berganda, dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y (KM) = a_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

- Y = Kinerja Manajerial
- B₁₂ = Koefisien regresi dari variabel independen
- X₁ = Total Quality Management
- X₂ = Pengendalian Personal
- a = konstanta
- e = epsilon (variabel-variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen).

2. Teknik Analisis Data

a. Uji asumsi klasik

Pengujian asumsi klasik bertujuan untuk melihat kelayakan model serta untuk melihat apakah terdapat pelanggaran asumsi klasik dalam model regresi berganda, karena model regresi yang baik adalah model yang lolos dari pengujian asumsi klasik. Terdapat tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi oleh model regresi agar parameter estimasi tidak bias, yaitu:

1) Uji Normalitas Residual

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas residual dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov test* dengan taraf signifikan 5%

2) Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya, maka salah satu variabel bebas tersebut dieliminir. Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10 dan *tolerance* > 0.1 .

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan lain. Konsep heteroskedastisitas atau homoskedastisitas didasarkan pada penyebaran varians variabel dependen diantara rentang nilai variabel independen. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji glejser. Apabila $\text{sig} \geq 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Uji Model

1) 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

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

2) Koefisien Determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R Square*)

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variansi variabel terikat. *Adjusted R Square* berarti *R Square* sudah disesuaikan dengan derajat masing-masing jumlah kuadrat yang tercakup dalam perhitungan *Adjusted R Square*. nilai koefisien determinasi adalah nol atau satu. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas.

3) Uji Hipotesis (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. Dengan tingkat kepercayaan untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau $(\alpha) = 0.05$ (5%).

J. Definisi Operasional

Untuk lebih memudahkan dalam penulisan dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda pada penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan definisi operasional variabel sebagai berikut :

1. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan- kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan.

2. Total Quality Manajemen (X₁)

Total Quality Manajemen, suatu sistem pendekatan untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai suatu penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

3. Pengendalian Personal (X₂)

Pengendalian personal adalah pengendalian yang ditekankan pada sikap dan motivasi orang yang

terlibat dalam organisasi, misalnya penilaian karyawan dan kultur organisasi.

4. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer perusahaan jasa perhotelan bintang dua keatas yang berjumlah 16 perusahaan. Sebelum direncanakan pada satu hotel akan diberikan lima kuisisioner untuk satu hotel yang terdiri dari satu orang general manager dan empat orang manajer menengah. Tetapi dalam kenyataannya, tidak semua hotel memiliki manajer menengah dengan jumlah yang sama. Sebelum kuisisioner diberikan, peneliti menanyakan jumlah manajer menengah yang ada pada hotel. Maka jumlah kuisisioner yang diberikan pada masing-masing hotel tergantung jumlah manajer menengah ditambah satu dengan general manager. Akhirnya kuisisioner yang disebar berjumlah 52 kuisisioner.

Dari 16 hotel bintang dua keatas yang ada di kota Padang, ada 1 hotel yang menolak untuk mengisi kuisisioner yang diberikan. Dan ada satu hotel yang tidak mengembalikan kuisisioner yang telah dibagikan sebanyak 5 kuisisioner.

Dari 52 responden, jumlah responden yang mengembalikan kuisisioner 47 responden dan 5 responden atau satu hotel tidak

mengembalikan kuisioner. Dengan demikian kuisioner yang dapat diolah adalah 47 kuisioner.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

a. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari data, dilihat dari *corrected item- Total colleration*, apabila melebihi dari nilai r-tabel maka data dikatakan valid. Didapat r-tabel untuk N=47 adalah 0,2876. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *corrected item- Total colleration* untuk masing- masing item variabel X1, X2, dan Y semuanya di atas r-tabel. Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X1, X2 dan Y adalah valid.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan.

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *cronbach's alpha* yang didapat yaitu untuk Kinerja Manajerial 0,936, untuk *Total Quality Management* 0,974 dan untuk instrumen Pengendalian Personal 0,944. Data ini menunjukkan nilai yang berada pada kisaran diatas 0,6. Dengan demikian semua instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel.

C. Teknik Analisis Data

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari:

1) Uji Normalitas Residual

Hasil perhitungan nilai *Kolmogorov-Smirnov Test* untuk model yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Uji Normalitas Residual

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	47
Normal Parameters ^a Mean	.0000000
Std. Deviation	.42833892
Most Extreme Absolute Differences	.079
Positive	.069
Negative	-.079
Kolmogorov-Smirnov Z	.539
Asymp. Sig. (2-tailed)	.934

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,539 dengan signifikan 0,934. Berdasarkan hasil tersebut dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

2) Uji Multikolinearitas

Hasil perhitungan nilai VIF untuk pengujian multikolinearitas antara sesama variabel bebas dapat dilihat pada Tabel berikut:

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
TQM	.840	1.191
PP	.840	1.191

a. Dependent Variable: KM

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam tabel di atas menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi.

3) Uji Heteroskedastisitas

Adapun hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel berikut:

Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.197	.241		-.819	.417
TQM	.009	.014	.386	.597	.554
PP	-.003	.029	-.058	-.090	.929

a. Dependent Variable: AbsUt

Sumber: Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi $> \alpha 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

b. Uji Model

1) Uji F (*F-Test*)

Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut:

Uji F Statistik

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11.518	2	5.759	30.023	.000 ^a
Residual	8.440	44	.192		
Total	19.957	46			

a. Predictors: (Constant), PP, TQM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Hasil pengolahan data uji F menunjukkan nilai $F = 30,023$ dan signifikan pada level $0,000$. Sedangkan nilai F_{tabel} yaitu $3,20$. Jadi $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yaitu $30,023 > 3,20$ dan $\text{sig. } 0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah *fix*

2) Uji Koefisien Determinasi

Hasil pengukuran koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Adjusted R square

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.577	.558	.438

a. Predictors: (Constant), PP, TQM

b. Dependent Variable: KM

Sumber : Pengolahan data statistik SPSS versi 16 (2012)

Dari tampilan *output* SPSS *model summary* pada Tabel 22 di atas besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,558. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel *total quality management* dan *pengendalian personal* adalah sebesar 55,8%, sedangkan 44,2% ditentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

3) Model Analisis

Dari data yang telah diolah dapat menghasilkan model analisis sebagai berikut:

$$Y = 0,775 - 0,013 X_1 + 0,116 X_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Manajerial

X₁ = Total Quality Management

X₂ = Pengendalian Personal

e = Standar error

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 0,775 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu *Total Quality Management* dan *Pengendalian Personal* adalah nol maka nilai Kinerja Manajerial adalah sebesar konstanta 0,775.
2. Koefisien *Total Quality Management* sebesar -0,013 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *Total Quality Management* satu satuan akan mengakibatkan penurunan Kinerja Manajerial sebesar -0,013 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

3. Koefisien *Pengendalian Personal* sebesar 0,116 mengindikasikan dimana setiap peningkatan *Pengendalian Personal* satu satuan akan mengakibatkan peningkatan Kinerja Manajerial sebesar 0,116 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

4) Uji Hipotesis (*t-test*)

a. Pengujian Hipotesis 1

Dari hasil penelitian, untuk variabel *Total quality management* (X₁) nilai *t_{hitung}* adalah -0,501 dan nilai sig adalah 0,619. Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien β, pada tabel koefisien β negatif sebesar -0,013. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *t_{hitung}* < *t_{tabel}*, yaitu -0,501 < 1,678 dan nilai signifikansi 0,619 > α 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *Total quality management* (X₁) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **ditolak**.

b. Pengujian Hipotesis 2

Dari hasil penelitian, untuk variabel *pengendalian personal* (X₂) nilai *t_{hitung}* adalah 2,190 dan nilai sig adalah 0,034. Selanjutnya untuk melihat apakah arahnya positif atau negatif dilihat dari koefisien β, pada tabel koefisien β positif sebesar 0,116. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *t_{hitung}* > *t_{tabel}*, yaitu 2,190 > 1,678 dan nilai signifikansi 0,034 < α 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *pengendalian personal* (X₂)

berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini **diterima**.

D. Pembahasan

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti dapat dikatakan bahwa penerapan TQM belum sepenuhnya sempurna pada hotel berbintang dua ke atas di kota Padang.

Dari hasil pengujian hipotesis ditemukan tidak adanya bukti yang cukup untuk membuktikan variabel *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada hotel bintang dua keatas di kota Padang. Hal ini dikarenakan belum ada standarisasi pada hotel bintang dua keatas di kota Padang, selain itu sekitar 30% hotel bintang dua keatas yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah hotel yang baru di bangun kembali dan di *retrofit* setelah terjadi gempa dan rata-rata baru beroperasi pada tahun 2011 lalu.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hariati (2010), tentang pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Surya Pantja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan

TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Supratiningrum (2002), tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem reward sebagai variabel moderating. Populasi yang digunakan adalah hotel di Indonesia dengan sampel manajer tingkat menengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini membuktikan bahwa TQM akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial jika terdapat variabel pemoderasi antara TQM dengan kinerja manajerial seperti reward dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Supratiningrum (2002).

Hal-hal ini perlu lebih diperhatikan dalam penerapan TQM kedepannya agar penerapan TQM pada hotel bintang dua keatas khususnya dapat memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial di masa yang akan datang.

2. Pengaruh Pengendalian Personal Terhadap Kinerja Manajerial

Hipotesis kedua penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Pengaruh antara pengendalian personal terhadap kinerja manajerial adalah bahwa suatu pengendalian

khususnya pengendalian personal sangat membantu dalam mencapai kinerja yang diharapkan, sehingga kinerja bisa lebih ditingkatkan dengan adanya pengendalian personal pada masing-masing individu manager yang ada pada perusahaan jasa perhotelan bintang dua keatas di kota Padang.

Dalam melaksanakan kegiatan, perusahaan memerlukan adanya pengendalian agar dapat memantau atau mengontrol tahapan proses dari kinerja manajerial agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengendalian personal merupakan pengendalian berdasarkan pada pembuatan kebijakan- kebijakan yang menyangkut sumber daya manusia (Merchant 1998 dalam Leo,2009). Dalam hal ini pengendalian personal menjadi penting sebagai penunjang terciptanya kegiatan pelaksanaan perusahaan yang terhimpun dengan personal- personal yang baik.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yessy (2004), tentang pengaruh pengendalian personal terhadap peningkatan kinerja manajerial dengan karakteristik tugas sebagai variabel pemoderasi dengan menunjukkan hasil bahwa pengendalian personal berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dari hasil tersebut, dapat diduga bahwa pengendalian personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, nilai Total Capaian Responden (TCR) terendah yaitu 82,13% yang dikategorikan baik. Nilai rerata pengendalian personal dikategorikan baik dengan nilai TCR sebesar 83,92%. Dapat dikatakan bahwa dengan adanya pengendalian personal kinerja manajerial organisasi dinilai baik secara individual. Pengendalian personal masing-masing individu manager yang kuat akan memudahkan manager itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai “Pengaruh *Total Quality Management* dan Pengendalian Personal terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Jasa Perhotelan Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang” adalah sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang (H_1 ditolak).
2. Pengendalian Personal berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perhotelan bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang (H_2 diterima).

B. Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Hotel bintang dua keatas yang ada di kota Padang tidak terlalu banyak jumlahnya yaitu 16 hotel dan jumlah manager yang ada pada masing-masing hotel beragam, sehingga kuisisioner yang disebar tidak merata pada masing-masing hotel.
2. Berdasarkan model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 55,8%. Sedangkan 44,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
3. Penyebaran kuesioner pada beberapa hotel bintang dua keatas yang ada di kota Padang masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebar.
4. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk

kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

5. Pengukuran variabel kinerja manajerial yang digunakan dalam penelitian ini tidak diambil dari sumber asli tapi di adopsi dari penelitian terdahulu sehingga skala yang digunakan tidak sesuai dengan pengukuran aslinya. Selain itu, terdapat kisi-kisi instrumen penelitian yang tidak sesuai dengan maksud sumber aslinya.

C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.
2. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan

variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 55,8%. Sedangkan 44,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Untuk penelitian selanjutnya, pengambilan kisi-kisi instrumen, pengukuran variabel dan kuisioner yang akan digunakan dalam penelitian sebaiknya di adopsi dari sumber asli karena kuisioner yang telah diadaptasi kadang tidak sesuai dengan sumber aslinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, R. N. V. Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Edward J, dan Kung H Chen. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik Jilid I*. Jakarta : Salemba Empat
- Daft, Richard L. 2001. *Manajemen*. Erlangga: Jakarta.
- Delfia, Ice. 2005. *Pengaruh Pengendalian Personal Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Tugas Sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Universitas Bung Hatta : Padang.
- Fauzi, Leo. 2009. *Pengaruh Pengendalian Personal dan Pengendalian Perilaku terhadap Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas Sebagai Variabel Pemoderasi*. Skripsi. Universitas Negeri Padang: Padang
- Garrison, Ray H. Dan Eric W. Noreen. 2006. *Akuntansi Manajemen Buku I*. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Govindarajan, V. Dan J. Fisher. 1990. *Strategy Control System and Resource Sharing : Effects on Bussines Unit Performance*. Academy of Management Journal. Hal 259-285.
- Gusferlia, Fera. 2007. *Pengaruh Karakteristik Tugas Terhadap Keefektifan Bentuk Pengendalian Akuntansi dan Personal Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Riset dan Pengembangan*. Skripsi. Universitas Bung Hatta : Padang.
- Hariati. 2010. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap kinerja Manajerial*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara: Medan
- Hartono, Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Jogjakarta: BPFE
- Husnan, Suad. 1996. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : BPFE.
- Invacevich, John M, Robert Konopaske, dan Michael T.

- Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1*. Terjemahan Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Kurnianingsih, Retno. 2000. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*, SNA III, Hal 227-246
- Sari, Dewi Maya. 2009. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Super Andalas Steel*. Skripsi. Universitas Sumatera Utara: Medan
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*, SNA VIII, Hal 565-585
- Mulyadi dan Setiawan, Jony. 2001. *Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : Salemba Empat.
- Narisa, I made dan Rani Dwi Yuniarti. 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial: Studi Empiris Pada PT. Telkom Divre V Surabaya*.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua. Bogor. Ghalia Indonesia
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supratiningrum. 2002. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Pemoderasi*. Tesis. Universitas Diponegoro: Semarang
- WWW. Padang. Go. Id
- Yessi. 2004. *Pengaruh Pengendalian Personal Terhadap Peningkatan Kinerja Manajerial dengan Karakteristik Tugas Sebagai Variabel pemoderasi*, Skripsi. Universitas Bung Hatta : Padang.