

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berlakunya *Asean Free Trade Area* (AFTA), menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah Asean dihadapkan pada situasi persaingan global. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*value conscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti itu, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value*. 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.

Laba keseluruhan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tahun ini mengalami kenaikan sebesar 10,69%. Laba bersih seluruh BUMN tahun 2012 tercatat sebesar Rp 128 triliun, naik dari tahun lalu sebesar Rp 115,6 triliun. "Kontribusi laba terbesar berasal dari BUMN jasa keuangan lalu disusul BUMN jasa pertambangan. Ada lima kluster BUMN, yakni; Pertamina, PLN, perusahaan terbuka, perbankan dan lainnya. Untuk BUMN perbankan, menyumbang

kontribusi laba Rp 43,83 triliun, naik 27,89% dibandingkan tahun lalu sebesar Rp 34,27 triliun. Setelah sektor perbankan, BUMN penyumbang laba terbesar adalah BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang mendapat laba Rp 33,03 triliun. Tahun lalu, emiten BUMN menyumbang kontribusi laba sebesar Rp 30,88 triliun. Sementara itu, PT Pertamina menyumbang kontribusi laba Rp 23,94 triliun. Jumlah laba Pertamina ini naik 13% dibandingkan dengan tahun lalu sebesar Rp 21,19 triliun. Berbeda dengan Pertamina, BUMN energi yakni PT PLN mengalami penurunan laba. Tahun lalu, laba PLN mencapai Rp 7,19 triliun, namun tahun inihanya meraup laba sebesar Rp 2,9 triliun. Padahal, dalam rencana kerja, laba PLN pada 2012 seharusnya mencapai Rp 12,49 triliun. Kinerja laba PLN melambat karena rugi hitungan kurs adanya penundaan kenaikan tarif dasar listrik (TDL). Data di dalam paparan ini masih dapat berubah karena belum semua BUMN menyampaikan kinerja 2012 yaitu sebanyak 8 BUMN non-listed. Selain membukukan kenaikan laba, BUMN juga mampu membukukan kenaikan penjualan dan aset. Tahun ini, penjualan BUMN mencapai Rp 1.555,29 triliun atau naik 12,84% dibandingkan dengan tahun lalu sebesar Rp 1.378,26 triliun. (Sumber : <http://industri.kontan.co.id/xml/mari-mengintip-laba-bumn-tahun-2012>, diakses: Minggu, 1 Juni 2014, 20:17)

Dari fenomena diatas menyiratkan perlunya optimalisasi kinerja manajerial agar tetap sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan daya saing, maka berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial perlu mendapat perhatian serius.

Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai rencana yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam kelangsungan hidup suatu organisasi. Salah satunya peran manajer dalam mengelola organisasi dapat dilihat dari pencapaian target dalam perencanaan yang semula telah ditetapkan. Hasil penilaian kinerja manajerial dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan manajer dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja (*performance*) menurut Mahoney (1963) dalam Wibowo (2008) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain.

Total Quality Management (TQM) menerapkan metode-metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu material dan pelayanan yang dipasok pada suatu organisasi, semua proses dalam organisasi, dan memenuhi derajat kebutuhan pelanggan baik pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Total Quality Management juga mengintegrasikan teknik-teknik manajemen fundamental, usaha-usaha perbaikan yang ada, dan alat-alat teknikal di bawah suatu disiplin pendekatan yang berfokus pada perbaikan terus-menerus (*continous improvement*).

Dimana karakteristik *Total Quality Management* terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka

panjang, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Nasution, 2005:22).

Selain menerapkan TQM, Rekomendasi audit dari seorang auditor internal perusahaan juga diperlukan. Laporan hasil audit yang memuat rekomendasi konstruktif besar sekali manfaatnya untuk mendorong perbaikan dalam pengelolaan program atau kegiatan. Selain itu laporan yang bercorak informatif atau pengungkapan yang mengkomunikasikan informasi yang bermanfaat dapat membantu pihak pemakai laporan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini berarti tujuan dari pekerjaan audit dapat tercapai. Rekomendasi dapat ditujukan kepada pemimpin objek audit atau atasan pemimpin objek audit atau pihak (pejabat) lain yang terkait.

Rekomendasi harus disertakan dalam laporan hasil audit, apabila pekerjaan audit memberikan indikasi perlunya diambil tindakan atau apabila tindakan yang dimaksud belum dilaksanakan pada saat laporan disusun. Auditor wajib memberikan rekomendasi kepada atasan objek audit atau pejabat yang berwenang melakukan tindak lanjut. Laporan hasil audit harus memuat rekomendasi yang sesuai atau usul mengenai alternatif tindakan, apabila hasil audit memberikan indikasi perlunya ada ketentuan atau tindakan perbaikan. Rekomendasi juga harus diajukan dalam hal tindakan korektif telah dijanjikan atau dimulai. Dalam hal ini auditor lebih baik menyatakan rekomendasi secara positif daripada hanya mengungkapkan tindakan yang dijanjikan atau sedang ditangani objek audit.

Kinerja yang optimal sangat diharapkan oleh suatu organisasi. Karena dengan kinerja yang optimal banyak manfaat yang akan diperoleh oleh organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor organisasi (Henry Simamora, 2005). Beberapa aspek yang terdapat dalam organisasi diantaranya aspek aktivitas pengendalian manajemen. Aktivitas pengendalian manajemen terangkum dalam suatu sistem yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Sistem pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005). Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen diperlukan oleh setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para manajer organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan para manajer dalam berinteraksi dengan anggota organisasi. Sistem pengendalian manajemen melibatkan alat-alat seperti anggaran, laporan *varian*, standar operasional prosedur, atau remunerasi berbasis kinerja, atau teknik lain (seperti *balance scorecard*), berusaha untuk membawa kesamaan tujuan dan koordinasi proses dalam organisasi (Soobaroyen (2006) dalam Lili Sugeng Wiyantoro dan Arifin Sabeni (2007)).

Salah satu unsur pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif/ manajer. Oleh karena itu,

pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya, berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan secara menyeluruh.

Penulis melakukan penelitian di PT PINDAD (Persero) Bandung karena PT PINDAD (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang industri manufaktur sehingga cocok untuk dijadikan sebagai objek penelitian.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel *Moderating***” (Suatu studi pada **PT. PINDAD (Persero)**).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka yang menjadi pernyataan pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *Total Quality Management* pada PT. PINDAD (Persero).
2. Bagaimana Rekomendasi Audit pada PT. PINDAD (Persero).
3. Bagaimana Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

4. Bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. PINDAD (Persero).
5. Seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
6. Seberapa besar pengaruh Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
7. Seberapa besar pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
8. Seberapa pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial dengan di moderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. PINDAD (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana *Total Quality Management* pada PT. PINDAD (Persero).
2. Untuk mengetahui bagaimana Rekomendasi Audit pada PT. PINDAD (Persero).
3. Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
4. Untuk mengetahui bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. PINDAD (Persero).

5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
7. Untuk mengetahui besarnya pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero).
8. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial dengan di moderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. PINDAD (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian yang disajikan dalam bentuk skripsi ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memperluas pengetahuan mengenai Audit Manajemen dalam hal ini khususnya mengenai Pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Penulis dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang berguna untuk menambah wawasan pemikiran mengenai Pengaruh *Total Quality*

Management dan Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderasi.

2. Bagi Instansi

Bagi instansi yang terkait yaitu PT. PINDAD (Persero) sebagai objek penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3. Bagi Peneliti Berikutnya dan Pembaca

Sebagai masukan dan tambahan referensi bagi peneliti lainnya yang tertarik pada bidang Audit Manajemen.

1.5 Waktu dan Tempat Penelitian

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT PINDAD (Persero). Penelitian ini dilaksanakan mulai dari tanggal 5 Agustus sampai dengan 30 September 2014.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) berfokus pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan. Dalam pencapaian usaha, perusahaan mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Pada dasarnya TQM merupakan suatu pendekatan manajemen menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus-menerus. Tujuan dari pendekatan manajemen ini adalah melakukan perubahan dan peningkatan terus-menerus (*continous improvement*) secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari setiap anggota organisasi dalam upaya memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan perusahaan. (Vincent Gaspersz, 2013:64)

2.1.1.1 Definisi Manajemen Kualitas

Quality Vocabulary (ISO 9000:2005) dalam Vincent Gaspersz (2013:3), mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-

tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).

Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

2.1.1.2 Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono dalam Mertina, 2009).

Menurut Moh. Nur Nasution (2005:22),

“TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Vincent Gaspersz (2013:3)

“ Total Quality Management didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continous 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.”

Menurut *International Organization for Standardization (ISO)*, TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus.

Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai TQM. Hansen dan Mowen (2009:17) dalam Hikmah Hasanah (2013:36) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan. Filosofi dari TQM sebenarnya yaitu dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan pekerjanya menghasilkan produk atau jasa yang sempurna (*zero-defect*), dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Penekanan pada kualitas juga telah menciptakan kebutuhan akan adanya suatu sistem akuntansi manajemen yang menyediakan informasi keuangan dan non keuangan tentang kualitas.

Menurut Thomas Sumarsan (2013:185).

“Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah metode dengan budaya, sikap dan struktur organisasi dari sebuah perusahaan yang berusaha untuk menyediakan pelanggan dengan produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi kebutuhan mereka dengan melibatkan manajemen dan seluruh karyawan dalam perbaikan terus-menerus terhadap produk dan jasa yang

diproduksi dengan mengurangi kerugian akibat praktik-praktik pemborosan, pembuangan, dan cacat.”

Pengertian *Total Quality Management* menurut Mehra et al, (2001) :

“TQM is defined as an organization-wide philosophy requiring all employees at every level of an organization to focus his/her efforts to help improve each business activity of the organization.”

TQM dikatakan juga sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki *input* yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) *input* dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*). Tujuan utama *total quality management* adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha, 2008:4).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

Yamit (2004) dalam Hastuti (2009:13) menegaskan, agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak,

mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas, memilih koordinator (*fasilitator*) program TQM, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan TQM, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program TQM.

2.1.1.3 Prinsip-Prinsip *Total Quality Management*

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 Hensler dan Brunnel dalam Nasution (2005:30) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam Total Quality Management, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam penberapan Total Quality Management, setiap karyawan dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi

kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.1.4 Karakteristik *Total Quality Management*

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

1. Fokus pada pelanggan

Dalam Total Quality Management, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, kualitas akhir adalah pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditetapkan tersebut. Hal ini berarti semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan Total Quality Management, terutama untuk mendisain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4. Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula, oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama tim

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

6. Perbaiki sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang terkendali

Dalam Total Quality Management, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Supaya Total Quality Management dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang paling penting dalam penerapan Total Quality Management. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa manfaat dalam kemungkinan peningkatan hasil keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang telah dihasilkan untuk kemajuan perusahaan.

2.1.1.5 Manfaat Penerapan *Total Quality Management*

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan (Nasution, 2005:42).

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan penjualan yang lebih

tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

2.1.1.6 Elemen Pendukung *Total Quality Management*

Menurut Natha (2008:6), agar sukses dalam menerapkan TQM, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu: (1) Etika, (2) Integritas, (3) Kepercayaan (4) Pendidikan dan Pelatihan (5) Kerjasama Tim, (6) Kepemimpinan (7) Komunikasi, dan (8) Penghargaan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Etika

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ini seperti dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan

2. Integritas

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3. Kepercayaan

Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun.

Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenalkan aktifitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerjasama) sebagai dasar untuk TQM.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan.

5. Kerjasama Tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan

menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

7. Komunikasi

Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. TQM yang sukses menuntut komunikasi dengan dan/atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang

proses-proses TQM. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

8. Penghargaan

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ini sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para ontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan-diri, produktifitas, mutu dan jumlah karya yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontibutor tersebut.

2.1.2 Rekomendasi Audit

2.1.2.1 Rekomendasi

Rekomendasi audit dimuat dalam laporan audit. Rekomendasi pastilah menyangkut tindakan perbaikan yang dianggap perlu oleh auditor. Namun, pelaksanaannya tetap diserahkan pada auditee, auditee dapat melaksanakan rekomendasi tersebut atau menolaknya dengan menanggung resiko yang mungkin terjadi atau melakukan tindak lanjut lain yang dianggap oleh auditee lebih efektif.

Rekomendasi atau saran adalah bentuk laporan hasil audit dari auditor internal untuk disampaikan kepada pihak manajemen perusahaan untuk selanjutnya ditindak lanjuti oleh pihak manajemen.

Rekomendasi harus disusun sedemikian rupa sehingga bermanfaat bagi manajemen dalam usaha perbaikan kondisi-kondisi yang ada. Rekomendasi harus memuat suatu pernyataan yang jelas tentang tujuan yang hendak dicapainya serta alasan-alasan/pendapat pemeriksa bahwa koreksi perlu dilakukan (Akmal, 2006:48)

Pengertian Rekomendasi menurut Hiro Tugiman (2007:94) menyatakan bahwa:

“Rekomendasi merupakan pendapat auditor yang telah dipertimbangkan mengenai situasi tertentu dan mencerminkan pengetahuan penilaian dan merancang memperbaiki kondisi dalam suatu temuan-temuan audit.”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa rekomendasi adalah merupakan pendapat auditor yang akan disampaikan kepada pihak manajemen dan telah dipertimbangkan mengenai suatu situasi tertentu yang

mencerminkan pengetahuan penilaian dan merancang, memperbaiki kondisi dalam suatu temuan-temuan pengauditan

2.1.2.2 Rekomendasi Auditor

Sedangkan pengertian rekomendasi auditor menurut Sawyer dalam bukunya *Internal Auditing*, yang diterjemahkan oleh Desi Andhariani (2005 : 11) yaitu :

“Rekomendasi auditor merupakan pendapat auditor yang dipertimbangkan mengenai suatu situasi tertentu dan harus mencerminkan pengetahuan dan penilaian auditor mengenai pokok persoalannya dalam arti apa yang harus dilakukan untuk mengatasinya”.

Rekomendasi harus dirancang sedemikian rupa guna memperbaiki kondisi yang memerlukan perbaikan. Apabila auditor mengajukan rekomendasi, maka bagian temuan yang berhubungan dengannya harus memuat pernyataan jelas tentang tujuan yang hendak dicapai atau alasan auditor untuk berpendapat bahwa diperlukan tindakan korektif.

Rekomendasi harus disusun secara logis namun tidak berarti bahwa rekomendasi tersebut hanya berhubungan dengan masalah-masalah diidentifikasi dalam temuan-temuan pengauditan. Biasanya rekomendasi juga harus dihubungkan dengan pribadi dari perilaku masing-masing. Rekomendasi tertentu harus ditunjukkan untuk temuan-temuan tertentu sehingga ada mata rantai hubungan antara temuan dan rekomendasi.

Rekomendasi-rekomendasi yang memenuhi kriteria merupakan bentuk pelayanan paling bernilai yang diberikan departemen internal audit kepada pihak

manajemen. Dalam *statement of responsibilities of internal auditor* dikatakan bahwa rekomendasi ini merupakan salah satu tugas departemen internal audit, selain melakukan berbagai analisis dan penilaian, petunjuk dan informasi sehubungan dengan kegiatan yang diperiksa. Ini merupakan pelaksanaan audit internal yang bertujuan untuk membantu para anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawab secara efektif.

2.1.2.3 Efektivitas Rekomendasi

Inti dari efektivitas pada dasarnya adalah mengerjakan sesuatu dengan benar, sehingga dapat dianalogikan terhadap efektivitas rekomendasi diartikan sebagai hubungan antara output dengan tujuan dari hasil pemeriksaan.

Menurut Hiro Tugiman (2007:100) rekomendasi yang efektif adalah rekomendasi yang memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Memperbaiki kondisi yang ada atau dapat menyelesaikan masalah.
Rekomendasi yang diberikan oleh audit internal, dapat memperbaiki kondisi yang ada pada perusahaan sebelum rekomendasi tersebut disampaikan, untuk kearah yang lebih baik atau dapat meningkatkan produktivitas perusahaan atau bagian yang diaudit.
2. Dapat ditindak lanjuti secara logis, praktis.
Rekomendasi yang diberikan dapat ditindak lanjuti, tidak hanya sekedar saran tetapi harus diterapkan di dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan. Praktisi adalah menggunakan kalimat yang sederhana dan mudah dipahami serta berdasarkan data-data dari hasil pemeriksaan dengan mempertimbangkan segala kesulitan auditee di lapangan.
3. Bersifat korektif dan konstruktif.
Rekomendasi yang diberikan oleh audit internal dapat memotivasi tindakan koreksi yang diperlukan selanjutnya oleh auditee sehingga tidak ada unsur keterpaksaan.
4. Sebagai solusi jangka pendek dan jangka panjang.
Rekomendasi yang diberikan oleh internal audit dapat dijadikan atau diimplementasikan sebagai solusi jangka pendek dan jangka panjang.
5. Merupakan hasil pelaksanaan dari proses audit yang dijalankan secara benar.

Rekomendasi yang diberikan oleh internal audit telah melalui tahap proses audit yang benar.

Dari syarat-syarat rekomendasi yang efektif di atas maka akan tercapai suatu tujuan rekomendasi yang diharapkan, adapun tujuan rekomendasi yang efektif menurut Hiro Tugiman (2007:100) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan prestasi.
 Relevan, menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur penilaian temuan pemeriksaan sesuai dengan fakta.
 Akseptabel, suatu sistem penilaian prestasi harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai.
 Praktis, menghendaki agar suatu sistem penilaian prestasi harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak rumit baik yang menyangkut administrasi dan interpretasi serta tidak memerlukan biaya yang besar.
- b) Mengurangi resiko kerugian.
 Risiko bawaan atau melekat, risiko yang sudah ada pada aktivitas, operasi, atau bagian sebelum ada pengendalian manajemen.
 Risiko pengendalian, risiko yang mungkin ada yang tidak dapat ditemukan oleh adanya sistem pengendalian manajemen.
 Risiko deteksi, risiko yang mungkin tidak terdeteksinya suatu salah saji material yang ada, besar sampel yang ditetapkan berbanding terbalik dengan risiko deteksi.
- c) Memberikan dan menawarkan pilihan dalam memecahkan masalah atau persoalan.
 Rekomendasi harus terkait erat dengan setiap temuan atau observasi yang menunjukkan adanya kekurangan atau kelemahan.
 Setiap rekomendasi harus didukung oleh hasil-hasil temuan observasi.
 Setiap perkataan rekomendasi harus ditulis secara jelas apa yang diinginkan untuk mengatasi masalah yang timbul.
 Rekomendasi perlu dirinci lebih lanjut oleh manajemen fasilitas agar lebih operasional penerapannya.
- d) Memperbaiki kondisi yang perlu perbaikan.
 Laporan harus menunjukkan sifat dan kondisi yang baik, sebelum diserahkan kepada klien dan memastikan informasi temuan-temuan laporan audit.

2.1.2.4 Rekomendasi Audit yang Baik

Rekomendasi menggambarkan bentuk tindakan yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam meralat kondisi yang telah berlangsung

serba salah atau memperbaiki kelemahan sistem dan pengawasan, ataupun keduanya. Rekomendasi harus bersifat positif, spesifik, dan harus mengidentifikasi siapa yang melaksanakannya. Lebih diutamakan agar internal auditor mengajukan suatu metode atau beberapa alternatif metode untuk memperbaiki suatu kondisi. Selain itu, mereka juga harus menjelaskan bahwa memilih suatu tindakan perbaikan merupakan tugas manajemen perusahaan. Rekomendasi auditor internal merupakan pilihan lain yang memungkinkan untuk diambil, karena manajemen perusahaan (bukan auditor internal) yang akan melaksanakan tindakan perbaikan tersebut.

Ada lima hal utama yang harus diperhatikan dalam menyusun rekomendasi audit yang baik menurut Amin Widjaja Tunggal (2012:159) adalah sebagai berikut:

1. Kalimat harus jelas, sederhana, mudah dimengerti dan tidak bertele-tele.
2. Kelengkapan, membuat pembaca mengetahui apa saja yang mereka ingin ketahui mengenai suatu permasalahan. Salah satu metode untuk memperoleh kelengkapan adalah mengantisipasi kemungkinan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan oleh pembaca.
3. Rekomendasi harus singkat dan jelas.
4. Rekomendasi harus saling berhubungan. Hal ini berarti setiap kalimat harus mendukung kalimat lainnya dan setiap paragraf harus berhubungan dengan paragraf sebelumnya dan paragraf berikutnya.

5. Kalimat harus tegas. Ketegasan diperoleh dengan cara mendapatkan inti subyek sesegera mungkin agar menarik perhatian dan menggunakan kalimat yang baik.

2.1.2.5 Pengertian Tindak Lanjut

Tindak lanjut berarti suatu aksi atau tindakan koreksi sebagai lanjutan dalam mencapai perbaikan dan atau mengembalikan segala kegiatan pada tujuan seharusnya.

Pengertian tindak lanjut menurut Hiro Tugiman (2006:72) :

“suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan, dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap berbagai temuan pemeriksaan audit yang dilaporkan.”

Pekerjaan audit internal hanya mungkin efektif apabila pihak manajerial memanfaatkan hasil-hasil pekerjaan tersebut serta memberikan tindak lanjut atas hasil pekerjaan audit internal itu sesuai dengan hasil yang diharapkan.

2.1.2.6 Tindak Lanjut Rekomendasi Audit

Meskipun laporan audit telah diterbitkan, bukan berarti bahwa tahap audit yang dilakukan telah selesai. Pemantapan dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan perbaikan objek pemeriksaan berdasarkan rekomendasi yang diberikan sangat penting. Audit akan kurang bermanfaat apabila hasil temuan audit yang ada tidak ada tindak lanjut oleh pihak manajemen.

Masalah tindak lanjut ini tidak akan terlepas dari pelaksanaan tahap audit sebelumnya. Temuan yang tidak tuntas akan dibicarakan, termasuk rekomendasi

yang tidak disepakati oleh objek pemeriksaan karena akan sangat berpengaruh terhadap kelancaran tindak lanjut. Tindak lanjut mencakup penentuan kelayakan yang diambil oleh auditee dalam mengimplementasikan rekomendasi.

Menurut (Hiro Tugiman, 2006) tindak lanjut rekomendasi audit internal dijelaskan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

1. *Follow up Assurance* (tindak lanjut kepastian/jaminan)

Tindak Lanjut : Auditor harus melakukan tindakan lanjut untuk meyakinkan bahwa tindakan yang tepat telah diambil dalam melaporkan temuan audit.

- Manajemen auditee bertanggung jawab untuk menindaklanjuti temuan audit.
- Manajemen eksekutif mengawasi proses tindak lanjut.
- Manajemen eksekutif membantu proses tindak lanjut.
- Peninjauan atas tindak lanjut.
- Laporan pelaksanaan tindak lanjut.

2. *Communication and cooperating* (komunikasi dan kerjasama)

Komunikasi : bahwa auditor internal harus melaporkan hasil pekerjaan audit yang mereka kerjakan.

Kerjasama : suatu usaha untuk mempersatukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga tercipta kerjasama yang baik dan menguntungkan.

- Pengkomunikasian rekomendasi.
- Pengkomunikasian perkembangan pelaksanaan tindak lanjut.
- Tanggapan atas tindak lanjut.
- Kerjasama dalam penindaklanjutan.

3. *Timing* (waktu)

Waktu : salah satu faktor yang sangat membatasi bagi pemeriksa, karena ia harus dapat memberikan informasi yang secepatnya kepada manajemen untuk memecahkan permasalahan yang sedang terjadi.

- Waktu tanggapan Auditee terhadap rekomendasi.
- Waktu peninjauan tindak lanjut.
- Pelaporan tindak lanjut.

4. *Integrity of the organization function* (fungsi integritas organisasi)

Fungsi Integritas : merupakan usaha untuk bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi, serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.

Fungsi organisasi : merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

- Auditor menghargai tanggung jawab auditee.
- Proses tindak lanjut tidak mengganggu kegiatan operasi.
- Auditee menghargai auditor dalam proses tindak lanjut.
- Hubungan kerja yang baik dalam peninjauan tindak lanjut.
- Manajemen eksekutif mengawasi peninjauan.

Menurut Hiro Tugiman (2006:75) dalam bukunya Standar Profesional Audit Internal, menyatakan bahwa :

“Pemeriksa internal harus terus menerus meninjau dan melaksanakan tindak lanjut (follow up) untuk memastikan bahwa untuk temuan pemeriksaan yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat.”

Auditor harus menetapkan suatu prosedur tindak lanjut untuk memonitor dan meyakinkan bahwa manajer telah mengambil tindakan perbaikan atas rekomendasi audit internal, atau manajer yang bersangkutan menerima resiko untuk menindaklanjuti rekomendasi audit tersebut.

2.1.2.7 Tujuan dan Manfaat Tindak Lanjut

Tindak lanjut audit internal bertujuan untuk memberi keyakinan bahwa manajemen telah mengambil koreksi atas berbagai temuan yang dilaporkan atau manajemen telah menetapkan besarnya resiko yang dihadapi jika tidak dilakukan tindakan koreksi.

Manfaat tindak lanjut rekomendasi audit internal adalah untuk meningkatkan kinerja manajerial dan perusahaan agar apabila terjadi ketidakhematan, ketidakefisienan, dan ketidakefektifan dalam melaksanakan kegiatan operasional dapat segera diperbaiki, sehingga kegiatan operasional perusahaan tetap mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya.

2.1.2.8 Tindak Lanjut Hasil Temuan Audit Internal

Proses terakhir dalam pelaksanaan pemeriksaan yang juga merupakan elemen penting dalam pelaksanaan pemeriksaan adalah tindak lanjut hasil temuan audit (follow up).

Menurut Hiro Tugiman (2006:75) tindak lanjut adalah:

“Tindak lanjut (follow up) oleh auditor internal diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan kecukupan, keefektifan, dan ketepatan waktu dari berbagai tindakan yang dilakukan oleh manajemen terhadap temuan pemeriksaan yang dilaporkan.”

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa audit internal harus terus menerus meninjau atau melakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa temuan-temuan audit yang dilaporkan telah dilakukan tindakan yang tepat dan tidak berulang untuk hal yang sama. Audit internal harus memastikan apakah suatu tindakan korektif terhadap berbagai temuan yang dilaporkan.

Dalam hal ini manajerial bertanggungjawab untuk menentukan tindakan yang perlu untuk dilakukan sebagai tanggapan terhadap temuan-temuan audit yang dilaporkan. Sedangkan control intern bertanggungjawab untuk memperkirakan suatu tindakan yang diperlukan manajemen, agar berbagai hal yang dilaporkan

sebagai temuan audit tersebut dapat diselesaikan dan ditanggulangi secara tepat waktu.

Menurut Hiro Tugiman (2006:76) berbagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan berbagai prosedur tindak lanjut:

1. “Pentingkah temuan yang dilaporkan
2. Tingkat dari usaha dan biaya yang dibutuhkan untuk memperbaiki kondisi yang dilaporkan
3. Risiko yang mungkin terjadi bila tindakan korektif yang dilakukan gagal
4. Tingkat kesulitan dari pelaksanaan tindakan korektif
5. Jangka waktu yang dibutuhkan.”

Sebagaimana dibutuhkan sebelumnya, pimpinan audit internal bertanggung jawab untuk membuat jadwal kegiatan tindak lanjut sebagai bagian dari pembuatan jadwal pekerjaan pemeriksaan. Penjadwalan tindak lanjut harus didasarkan pada resiko dan kerugian terkait, dan juga tingkat kesulitan dan perlunya ketepatan waktu dalam korektif.

Sedangkan dalam menetapkan berbagai prosedur dalam tindak lanjut, pimpinan audit internal harus mendasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

1. Suatu jangka waktu yang disediakan kepada manajemen untuk memberikan tanggapan.
2. Mengevaluasi tanggapan manajemen.
3. Mengadakan verifikasi terhadap tanggapan manajemen.
4. Pemeriksaan terhadap tindak lanjut.
5. Prosedur laporan kepada tingkatan manajemen yang sesuai tentang tindakan yang tidak memuaskan termasuk pemeriksaan risiko akibat tidak dilakukannya tindakan korektif.

Selain prosedur, juga diperlukan cara untuk menyelesaikan tindak lanjut dalam pelaksanaan audit. Hiro Tugiman (2006:78) mengemukakan:

“Berbagai teknik yang dipergunakan untuk menyelesaikan tindak lanjut secara efektif, yaitu:

1. Pengiriman laporan tentang temuan pemeriksaan kepada tingkatan manajemen yang tepat, yang bertanggungjawab untuk melakukan tindakan-tindakan korektif.
2. Menerima dan mengevaluasi tanggapan dari manajemen terhadap temuan pemeriksaan selama pelaksanaan dilakukan, atau dalam jangka waktu yang wajar setelah laporan hasil pemeriksaan diterbitkan. Tanggapan-tanggapan akan lebih berguna apabila mencantumkan berbagai informasi yang cukup bagi pimpinan pemeriksaan internal untuk mengevaluasi kecukupan dan ketepatan waktu dari tindakan-tindakan korektif.
3. Menerima laporan perkembangan perbaikan dari manajemen secara periodik, untuk mengevaluasi kondisi yang sebelumnya dilaporkan.
4. Menerima dan mengevaluasi laporan dari berbagai organisasi yang lain yang ditugaskan dan bertanggungjawab mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan proses tindak lanjut.
5. Melaporkan kepada manajemen atau dewan tentang status dari tanggapan terhadap berbagai temuan pemeriksaan.”

2.1.3 Kinerja Manajerial

2.1.3.1 Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Definisi kinerja menurut Suntoro (1999) dalam Ismail Nawawi (2012:182) adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi

yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Malayu Hasibuan (2011:7) mengatakan bahwa, “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Stoner (1995) dalam Arisha Hayu (2011) “kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajr telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Mahoney dalam Wibowo (2008:2) menyebutkan bahwa “kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial”. Menurut Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Wibowo (2008:2), “kinerja manajerial merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja manajerial juga merupakan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Moeheriono (2010:61) dalam Oky Ridyanningtias (2013) “pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, yang kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi”.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yang mempengaruhi. Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Gibson (2008:123-124) dalam <http://wikipedia.com> terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, sebagai berikut :

1. “Faktor individu seperti kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan stress kerja.
3. Faktor organisasi seperti kompensasi, kepemimpinan, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward sistem*)”.

2.1.3.3 Kegiatan-Kegiatan Manajerial

Konsep kinerja yang dimaksud di sini adalah kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Dimensi dan indikator dalam kinerja manajerial ini dilihat dari penilaian diri sendiri (self rating performace) berdasarkan keikutsertaannya dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang disesuaikan dengan dimensi penelitian Mahoney (1965:143) dalam James et.al (2009) sebagai berikut:

1. “Perencanaan (*planning*). Menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman.
2. Investigasi (*investigating*). Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk pencatatan, pelaporan, pengukuran hasil, penentuan persediaan, dan keterangan pekerjaan.

3. Koordinasi (*coordinating*). Tukar menukar informasi dengan bagian lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program serta hubungan dengan manajer bagian lain.
4. Evaluasi (*evaluating*). Menilai dan mengukur program kerja yang diamati, dicapai, penilaian karyawan, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (*supervising*). Mengarahkan, memimpin, mengembangkan, membimbing, menjelaskan peraturan, memberikan tugas, dan menangani keluhan.
6. Pemilihan staf (*staffing*). Mempertahankan angkatan kerja baginnnya, merekrut, mewawancarai, dan memilih karyawan baru.
7. Negosiasi (*negotiating*). Melakukan pembelian, penjualan, perjanjian kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar.
8. Perwakilan (*representing*). Menghadiri pertemuan, perwakilan dari organisasi, melakukan pendekatan pada masyarakat”.

Kinerja merupakan faktor yang dapat memperbaiki keefektifan organisasi.

Dengan adanya dimensi-dimensi kinerja yang telah disebutkan di atas, maka dapat diketahui beberapa elemen-elemen pengukuran kinerja yang dijelaskan oleh Mahoney (1965:145) dalam Yogi (2008) sebagai berikut :

1. “Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja”.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja

Malayu Hasibuan (2011:10) mendefinisikan “penilaian kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam organisasi. Manajemen tingkat atas akan mendelegasikan wewenangnya kepada manajemen di tingkat bawahnya disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan.

Penilaian kinerja dipergunakan manajemen organisasi untuk mengelola operasi-operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan memotivasi semua anggota organisasi secara maksimal, di samping itu menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Dengan demikian penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan melaksanakan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik mau ekstrinsik.

Menurut Wibowo (2008:77), penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi manajemen dan organisasi, yaitu untuk:

1. *Performance Improvement*, yaitu memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima *reward* ataupun sebaliknya.
3. *Placement Decision*, yaitu menentukan promosi atau transfer.

4. *Training and Development Need*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai
6. *Staffing Process Deficiencies*, yaitu memenuhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Error*, yaitu membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
8. *Equal Employment Opportunity*, vmenunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges*, yaitu kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain.
10. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri”.

2.1.4 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.4.1 Pengertian Sistem

Sistem berasal dari bahasa Latin *systema* atau bahasa Yunani *systema* yang berarti suatu kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi, atau energi. Sistem juga merupakan kesatuan bagian-bagian yang saling berhubungan yang berada dalam suatu wilayah serta memiliki item-item penggerak.

Pengertian sistem menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2005:7).

“Sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas.”

Pengertian sistem menurut Thomas Sumarsan (2013:2).

“Sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain.”

Unsur-unsur yang mewakili suatu sistem secara umum adalah masukan (input), pengolahan (processing), dan keluaran (output). Disamping itu semua sistem senantiasa tidak terlepas dari lingkungan disekitarnya. Maka umpan balik dapat berasal dari output tetapi juga berasal dari lingkungan sistem yang dimaksud.

Suatu sistem perusahaan yang secara keseluruhan ada di dalam suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan sistem-sistem yang lain di dalam mendukung dan menunjang proses kegiatan operasional. Dari semua sistem-sistem yang ada saling kontrol mengontrol sehingga dapat menciptakan keharmonisan di dalam melakukan suatu pekerjaan rutin perusahaan.

2.1.4.2 Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan hal yang sangat penting karena merupakan mata rantai terakhir dalam rangkaian proses manajemen. Dengan pengendalian, dapat diketahui apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan.

Suatu sistem pengendalian memiliki beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2005:3),

menyatakan bahwa setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen, yaitu:

1. **Pelacak (*detector*)** atau sensor, yaitu sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang berjalan.
2. **Penaksir (*Assessor*)**, yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa *actual* dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. ***Effector***, yaitu suatu perangkat (*feedback*) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. **Jaringan komunikasi**, yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor*, dan antara *assessor* dan *effector*.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk mencapai sasaran dengan membandingkan rencana kerja dan mengambil tindakan koreksi yang tepat atas penyimpangan tersebut.

Selain itu pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dalam organisasi karyawan perlu diberi motivasi dan dituntut agar melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan harus koreksi bila menyimpang dari tujuan. Usaha tersebut dapat dilakukan dengan adanya pengendalian itu sendiri.

2.1.4.3 Pengertian Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan yang diterjemahkan F.X. Kurniawan Tjakrawala (2005:8) menyatakan bahwa:

“Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi.”

Menurut Robert J. Mokler (1972:2) dalam Siswanto (2009:139).

“Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.”

Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan kerja baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektif menggambarkan kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisien menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit output.

Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa aktivitas, seperti merencanakan apa yang seharusnya dilakukan dalam perusahaan. Proses selanjutnya adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian dilakukan evaluasi dan strategi mengenai apa yang harus dilakukan. Dan pada

akhirnya memutuskan tindakan apa yang harus dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strategi secara efektif dan efisien dan telah sesuai dengan prosedur. Pengendalian manajemen yang efektif memerlukan prosedur-prosedur yang tepat sehingga memungkinkan para manajer untuk memonitor, menginterpretasikan, mengevaluasi masukan dan keluaran secara optimum.

Dengan demikian, manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya dengan baik. Sistem inilah yang dikenal dengan sistem pengendalian manajemen.

2.1.4.4 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Ada beberapa pengertian mengenai sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar.

Mulyadi (2011:3) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Thomas Sumarsan (2013:4) menyatakan bahwa:

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.”

Menurut Marciariello dan Kirby dalam Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein (2009:12) adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemosresan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.”

Menurut Hongren, Foster dan Datar dalam Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein (2009:12) adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan pengguna informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.”

Dari beberapa definisi di atas dapat diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota-anggota yang ada dalam organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan strategi pokok yang telah ditentukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen tidak hanya berupa aktivitas pengendalian dan pengarahan kegiatan operasi organisasi yang direncanakan saja, melainkan juga meliputi aktivitas merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan

tersebut. Jadi sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya dengan baik melalui manajerialnya.

2.1.4.5 Lingkungan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku, dan faktor budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian manajemen yaitu mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai jenis pusat pertanggungjawaban.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2005:171) :

“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Adanya pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan yang

dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak.

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2005:175) sebagai berikut:

1. Pusat pendapatan

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pertanggungjawaban tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masuknya, karena dia tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan mengenai biaya yang terjadi di departemennya. Karena biaya sering kali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi pada pusat pendapatan yang merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan pada umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.

2. Pusat biaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk pelaporan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut

tidak bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Berdasarkan hubungan keluaran dan masukan, pusat biaya dibagi menjadi:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat keluarannya. Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan efisiensinya.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur prestasinya dari sudut efisiensinya. Pengendalian pusat biaya kebijakan dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman bagi manajer.

3. Pusat laba

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat

pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih antara pendapatan dengan harganya.

4. Pusat investasi

Merupakan pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba ($ROI = \text{Return On Investment}$). Prestasi dapat juga diukur dengan menggunakan *residual income* (laba dikurangi beban modal/*capital charge*).

2.1.4.6 Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2011:10) pengertian proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Menurut Mulyadi (2011:10) proses sistem pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut :

1. Perumusan strategi,
2. Perencanaan strategik,
3. Penyusunan program,
4. Penyusunan anggaran,
5. Pengimplementasian,
6. Pemantauan.”

Keenam tahap proses sistem pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara bersistem. Mulyadi (2011:10) menjelaskan keenam proses sistem pengendalian manajemen di atas sebagai berikut:

1. Sistem Perumusan Strategi.

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut kemudian dilakukan *SWOT analysis* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat didalam perusahaan. Hasil *SWOT analysis* ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi. Misi adalah jalan pilihan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjajikan adanya *profitable customer-customer* yang menjajikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan yang disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi tentang kebenaran mis, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi sinar pemandu (*guiding light*) bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Disamping misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi berdasarkan hasil *SWOT analysis*. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi.dalam memasuki lingkungan bisnis kompetitif, strategi menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan memperebutkan pilihan *customer*.

2. Sistem Perencanaan Strategik.

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasin misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan

strategi yang telah dirumuskan tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*). Dalam langkah ini, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan kedalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan. Setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran hasil (*customer measure*) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama dimasa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan. Untuk setiap inisiatif strategik kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektifitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ke tingkat tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*.

3. Sistem Penyusunan Program

Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik pilihan guna mewujudkan sasaran strategik. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana operasional dengan rencana keuangan. Penyusunan program menghasilkan program-suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan dan diperoleh dari bisnis.

4. Sistem Penyusunan Anggaran.

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggungjawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

5. Sistem Pengimplementasian.

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategis pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis dan inisiatif strategis pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategis pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategis, sasaran strategis, visi, tujuan dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem Pemantauan.

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategis. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategis telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.”

2.1.4.7 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2011:10) pengertian struktur sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Menurut Mulyadi (2011:9) struktur sistem pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

- “1. Struktur Organisasi,
2. Jejaring Informasi,

3. Sistem Penghargaan.”

Lebih lanjut Mulyadi (2011:9) menjelaskan struktur sistem pengendalian manajemen di atas sebagai berikut :

1. “Struktur Organisasi.

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas. Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), yang di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis (sehingga kompetisi memperebutkan pilihan *customer* menjadi sangat tajam, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan *customer* dan yang mendorong inovasi.

2. Jejaring Informasi.

Dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antarkaryawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan. Di samping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya-menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Untuk membangun struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan

bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas

3. Sistem Penghargaan.

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan, suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hierarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen, manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan dalam rangka membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.”

2.1.4.8 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2013:9) suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan harus memenuhi unsur-unsur berikut:

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.

Faktor yang paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan (*employee turn-over*) yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu,

diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi

2. Pemisahan tugas.

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat 3 jenis tanggung jawab fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu:

- a. Otorisasi untuk melaksanakan transaksi. Hal ini menunjukkan orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawabnya untuk memulai suatu transaksi.
- b. Pencatatan transaksi.
- c. Penyimpanan aktiva.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan, dan pengeluaran.

Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik, serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran (jumlah) tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Setiap pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat

didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidakberesan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi, penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.

Manajemen yang sering melakukan perbandingan secara periodik akan memiliki kesempatan lebih banyak dalam menemukan kesalahan dalam pencatatan dan melakukan tindakan koreksi atau perbaikan dengan cepat.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial

Total Quality Management adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari *Total Quality Management* adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya *Total Quality Management* maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya *Total Quality Management* yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya.

Menurut Vincent Gaspersz (2013:3)

“ Total Quality Management didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continous 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.”

Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis Karena dengan tujuan *Total Quality Management* yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Angelina, 2012:4).

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari para pelanggan sehingga menunjukkan *performance* yang meningkat (Putro, 2010:64). Tersziovski dan Samson (1999) dalam Putro (2010:64) meneliti mengenai elemen-elemen TQM yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas, melakukan test hubungan antara faktor elemen TQM yang dipilih terhadap faktor kinerja. Mereka menyimpulkan faktor elemen TQM mempengaruhi kinerja.

Angelina (2012:13) menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprantiningrum (2002:53) dan Narsa dan Yuniawati (2003:33), yang menyatakan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial

Evaluasi terhadap kinerja dapat dilakukan dengan audit internal perusahaan. Auditor internal sebagai bagian dari suatu fungsi pengawasan dalam

perusahaan diharapkan mampu memberikan sumbangan yang berharga dalam rangka meningkatkan tata kelola yang baik, pengelolaan resiko, dan pengendalian manajemen. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan pemeriksaan dan penilaian akan menghasilkan temuan-temuan, dan setiap temuan tersebut akan diberikan suatu rekomendasi dan saran-saran yang diperlukan. Rekomendasi menggambarkan bentuk tindakan yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam meralat kondisi yang telah berlangsung serba salah atau memperbaiki kelemahan sistem dan pengawasan, ataupun keduanya. Rekomendasi harus bersifat positif, spesifik, dan harus mengidentifikasi siapa yang melaksanakannya.

Adapun tujuan rekomendasi yang efektif menurut Hiro Tugiman (2007:100) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan prestasi.
Relevan, menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur penilaian temuan pemeriksaan sesuai dengan fakta.
Akseptabel, suatu sistem penilaian prestasi harus dapat diterima dan dimengerti baik oleh penilai maupun yang dinilai.
Praktis, menghendaki agar suatu sistem penilaian prestasi harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak rumit baik yang menyangkut administrasi dan interpretasi serta tidak memerlukan biaya yang besar.
- b) Mengurangi resiko kerugian.
Risiko bawaan atau melekat, risiko yang sudah ada pada aktivitas, operasi, atau bagian sebelum ada pengendalian manajemen.
Risiko pengendalian, risiko yang mungkin ada yang tidak dapat ditemukan oleh adanya sistem pengendalian manajemen.
Risiko deteksi, risiko yang mungkin tidak terdeteksinya suatu salah saji material yang ada, besar sampel yang ditetapkan berbanding terbalik dengan risiko deteksi.
- c) Memberikan dan menawarkan pilihan dalam memecahkan masalah atau persoalan.
Rekomendasi harus terkait erat dengan setiap temuan atau observasi yang menunjukkan adanya kekurangan atau kelemahan.
Setiap rekomendasi harus didukung oleh hasil-hasil temuan observasi.
Setiap perkataan rekomendasi harus ditulis secara jelas apa yang diinginkan untuk mengatasi masalah yang timbul.

Rekomendasi perlu dirinci lebih lanjut oleh manajemen fasilitas agar lebih operasional penerapannya.

d) Memperbaiki kondisi yang perlu perbaikan.

Laporan harus menunjukkan sifat dan kondisi yang baik, sebelum diserahkan kepada klien dan memastikan informasi temuan-temuan laporan audit.

Adapun definisi kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan atas kerja yang dicapai dari suatu usaha. Indra Bastian (2006) mengemukakan definisi kinerja sebagai berikut:

“Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam periode tertentu.”

Penilaian kinerja menjadi peran penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. Karena melalui proses evaluasi, manajemen perusahaan dapat terus melakukan perbaikan-perbaikan sehingga profitabilitas dan daya saing perusahaan atau organisasi tersebut tetap terjaga.

2.2.3 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial

Setiap perusahaan sangat memerlukan suatu pengendalian untuk menjamin bahwa aktivitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian akan mengarahkan dan menuntun perusahaan ke tujuan yang diinginkan. Pengendalian perusahaan secara keseluruhan ini memerlukan sistem pengendalian oleh para manajer yang disebut dengan Sistem Pengendalian Manajemen.

Pengendalian manajemen merupakan semua metode, prosedur dan sarana termasuk sistem dalam pengendalian manajemen, yang digunakan oleh

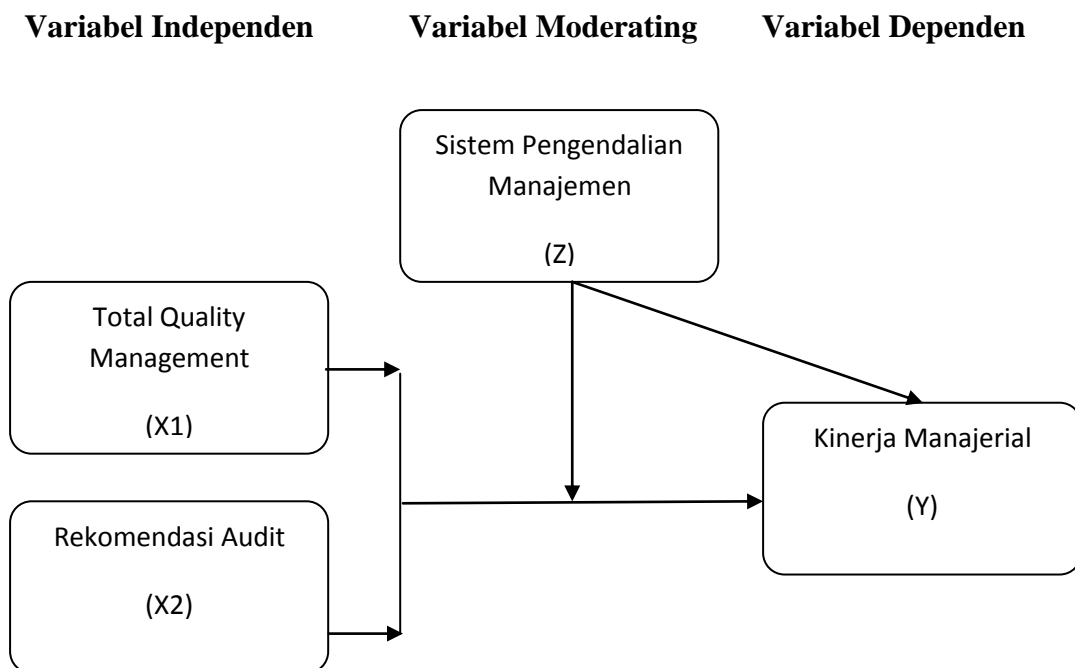
manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tersusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen dalam pengendalian manajemen. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan tindakan untuk mengarahkan operasi perusahaan, dimana tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan-kekurangan serta penyesuaian-penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Menurut Soobaroyen (2006) dalam jurnal Lili Sugeng Wiyantoro dan Arifin Sabeni (2007), menyatakan:

“Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. Yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders*.”

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan usaha adalah bagaimana untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan. Tantangan ini selalu ada karena manajemen perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu cara menghadapi tantangan tersebut adalah dengan menggunakan suatu instrumen yang disebut audit. Ada dua jenis audit yang sering digunakan perusahaan dalam menjalankan perusahaannya, salah satunya adalah audit manajemen. Audit manajemen merupakan penelaahan atas suatu bagian dari prosedur dan metode operasi dari suatu organisasi untuk menilai efektivitas dan efisiensinya. Dalam melakukan audit manajemen, seorang auditor harus

memahami sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan tersebut, agar dapat menilai apakah pengendalian yang ada di perusahaan itu sudah memadai atau belum, bila sistem pengendalian manajemen di perusahaan itu belum memadai, maka auditor internal perusahaan tersebut akan memberikan rekomendasi perbaikan kepada pihak manajemen yang untuk selanjutnya dilakukan tindak lanjut dari rekomendasi tersebut.



Gambar 2.1

Skema Diagram Kerangka Pemikiran

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Judul	Sampel	Hasil
1.	Suryati Putro, 2010	Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem <i>Reward</i> sebagai Variabel Moderasi	Analisis Regresi Berganda Sampel: 30 Responden	1. Penerapan <i>TQM</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Interaksi <i>TQM</i> dan sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2.	Rian Angelina, 2012	<i>Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment to Managerial Performance in Hospital In Pekanbaru</i>	Analisis Regresi Berganda Sampel : 21 Rumah Sakit di Pekanbaru dengan 105 responden	1. TQM dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2. Sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3. TQM, sistem <i>reward</i> , dan komitmen organisasi berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial.
3.	Maria Mirna Triyane, 2005	Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap	Analisis deskriptif	1. efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap di RS. St. Yusup baik dan efektif. 2. Kinerja instalasi rawat inap yang diukur berdasarkan data non keuangan, meliputi BOR, TOI, BTO, dan LOS tercapat sangat memuaskan. 3. Meningkatnya efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan

				<p>pasien rawat inap.</p> <p>4. Meningkatnya kinerja instalasi rawat inap.</p>
4.	Hikmah Hasanah, 2014	<p>Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem penghargaan sebagai variabel Moderating</p>	<p>Analisis Regresi Berganda, Analisis Regresi Moderasi</p> <p>Sampel: 90 responden</p>	<p>1. <i>Total Quality Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.</p> <p>2. Interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem pengukuran kinerja bukan merupakan variabel moderating</p> <p>3. Interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, dan sistem penghargaan bukan merupakan variabel moderating.</p>
5.	Dewi Maya Sari, 2009	<p>Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Super Andalas Steel</p>	<p>Sampel: 36 Responden</p>	<p>1. Variabel fokus pada pelanggan (X1) perbaikan sistem secara berkesinambungan (X4), pendidikan dan pelatihan (X5), dan keterlibatan pemberdayaan karyawan (X6) tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial (Y)</p> <p>2. variabel fokus pada pelanggan (X1), obsesi terhadap kualitas (X2), kerjasama tim (X3),</p>

				perbaikan sistem secara berkesinambungan (X4), pendidikan dan pelatihan (X5), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X6) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial (Y).
--	--	--	--	---

2.3 Hipotesis Penelitian

Kata hipotesis berasal dari kata “hipo” yang artinya lemah dan “tesis” berarti pernyataan. Dengan demikian hipotesis berarti pernyataan yang lemah, disebut demikian karena masih berupa dugaan yang belum teruji kebenarannya.

Menurut Sugiyono (2010:64), hipotesis penelitian adalah:

“Penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pada penelitian kualitatif, tidak dirumuskan hipotesis, tetapi justru diharapkan dapat ditemukan hipotesis. Selanjutnya hipotesis tersebut akan diuji oleh peneliti dengan menggunakan pendekatan kuantitatif”.

Berdasarkan pernyataan di atas, hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Bedasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut:

1. H_1 : Total Quality Management berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. H_2 : Rekomendasi audit berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

3. H₃ : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4. H₄ : Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap pengaruh antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial.
5. H₅ : Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap pengaruh antara Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial.
6. H₆ : Total Quality Management dan rekomendasi audit berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh sistem pengendalian manajemen.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:2) metode penelitian yaitu sebagai berikut: Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian survei yang menurut Sugiyono (2010:7) sebagai berikut:

“Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relative, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.”

Penelitian survey dilakukan untuk membuat generalisasi dari sebuah pengamatan dan hasilnya akan lebih akurat jika menggunakan sampel yang representatif.

3.1.1 Objek Penelitian

Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah *total quality management*, rekomendasi audit, Sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial pada PT PINDAD (Persero). Maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh total quality management dan

rekomendasi audit terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh sistem pengendalian manajemen.

3.1.2 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif asosiatif karena adanya variabel-variabel yang akan dijelaskan dan ditelaah hubungannya. Adapun tujuannya untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar variabel yang diteliti.

Sugiyono (2010:53) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah sebagai berikut:

“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.”

Sementara itu menurut Sugiyono (2010:55) pengertian dari penelitian asosiatif adalah sebagai berikut:

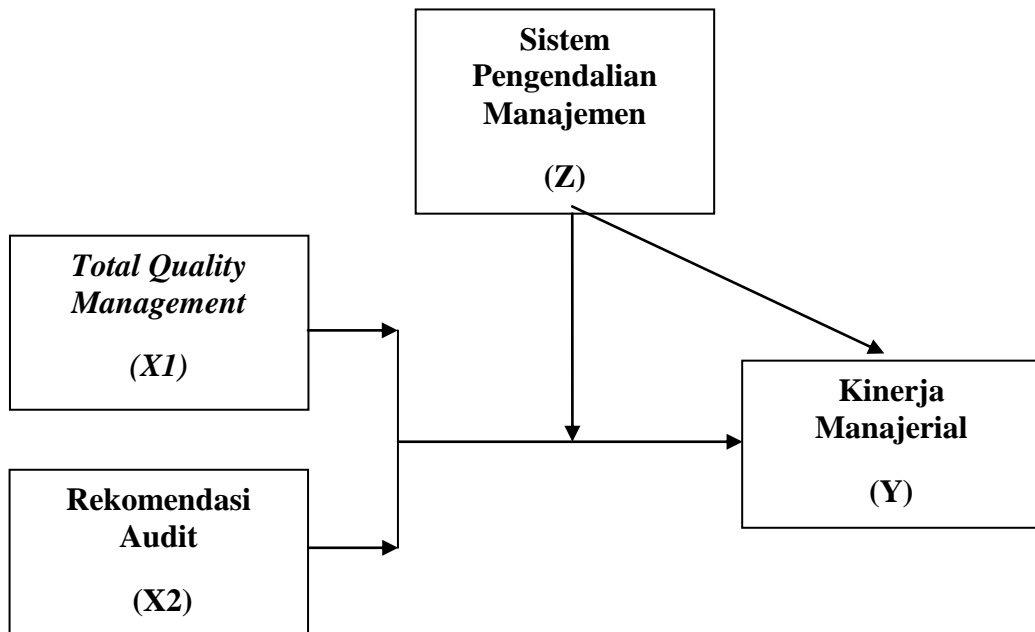
“Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.”

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif asosiatif merupakan metode yang bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data sesuai dengan masalah yang ada tujuan penelitian, dimana data tersebut diolah, dianalisis, dan

diproses lebih lanjut dengan dasar teori-teori yang telah dipelajari sehingga data tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3.1.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan abstraksi dari fenomena-fenomena yang sedang diteliti sesuai dengan judul yang diambil yaitu “Pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderasi”. Maka Model Penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Model Penelitian

3.1.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat ukur dalam penelitian, yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian (Sugiyono, 2010:146).

Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Instrumen penelitian menggunakan metode kuesioner ini hendaknya disusun berdasarkan indikator-indikator yang dijabarkan dalam tabel operasionalisasi variabel sehingga masing-masing pertanyaan yang akan kita ajukan kepada setiap responden lebih jelas serta dapat terukur. Adapun data yang telah dijabarkan dalam tabel operasionalisasi variabel yang bersifat kualitatif akan diubah menjadi bentuk kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik.

Adapun secara umum teknik dalam pemberian skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah teknik Skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2010:132) *Skala Likert* adalah :

“Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.”

Adapun teknik pemberian skor dalam *Skala Likert* ini mengacu pada pernyataan yang dibuat oleh Sugiyono (2010:133) yaitu: “Jawaban setiap instrumen yang menggunakan *Skala Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

Tabel 3.1
Skala *Likert* Dengan Skor Tiap Pernyataan

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai	
	Positif (+)	Negatif (-)
Sangat setuju/selalu/sangat positif	5	1
Setuju/sering/positif	4	2
Ragu-ragu/kadang-kadang/netral	3	3
Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif	2	4
Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif	1	5

3.2 Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel merupakan gejala yang bervariasi yang menjadi obyek penelitian. Menurut Sugiyono (2010:31) pengertian variabel penelitian sebagai berikut : “Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.”

Masing-masing variabel harus didefinisikan secara jelas, sehingga tidak menimbulkan penafsiran ganda. Setiap variabel hendaknya didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya serta lebih terukur.

Menurut Jogiyanto (2004:15) definisi operasional adalah: “Hasil dari pengoperasian konsep kedalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam konsep.”

Lebih lanjut Sarwono (2006:13) mengatakan bahwa: “Definisi operasional memungkinkan sebuah konsep yang bersifat abstrak dijadikan suatu yang operasional sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan pengukuran.”

Beberapa konsep dapat langsung dipecah dan ditemukan elemen-elemen perilakunya, lalu menjabarkannya kedalam operasional variabel. Sesuai dengan judul penelitian yang diambil oleh penulis, maka pengelompokan variabel-variabel yang mencakup dalam judul tersebut:

1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah suatu variabel yang keadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Akan tetapi keberadaan variabel ini merupakan faktor penyebab yang akan mempengaruhi variabel lainnya.

Sugiyono (2010:59) menyatakan bahwa:

“Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).”

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas atau variabel independennya adalah *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit akan dijelaskan secara singkat mengenai definisi variabel bebas tersebut di bawah ini:

- a. *Total Quality Management* (X1)

Menurut Vincent Gaspersz (2013:3)

“Total Quality Management didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja 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.”

b. Rekomendasi Audit (X2)

Pengertian Rekomendasi menurut Hiro Tugiman (2007:94) menyatakan bahwa:

“Rekomendasi merupakan pendapat auditor yang telah dipertimbangkan mengenai situasi tertentu dan mencerminkan pengetahuan penilaian dan merancang memperbaiki kondisi dalam suatu temuan-temuan audit.”

2. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat atau variabel tidak bebas adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Pada penelitian ini variabel yang dimaksud adalah Kinerja Manajerial (Y).

3. Variabel (Z) sebagai variabel moderasi

Variabel Moderasi mempengaruhi hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengaruh ini dapat memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antarvariabel independen dengan variabel dependen. Variabel *moderating* juga dapat menyebabkan sifat atau hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi positif atau negatif. Pada penelitian kali ini yang menjadi variabel moderasinya adalah Sistem Pengendalian Manajemen (Z).

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Agar lebih mudah untuk melihat mengenai variabel penelitian yang digunakan maka penulis menjabarkannya ke dalam bentuk operasionalisasi variabel yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel Independen (X)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Kuesioner
<p>Total Quality Management (X1)</p> <p>TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas, dan kepuasan pelanggan.</p> <p>(M. Nasution, 2005)</p>	Karakteristik Total Quality Management:			
	a. Fokus pada pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi kebutuhan pelanggan. 2. Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan. 3. Membina hubungan langsung dengan pelanggan. 	Ordinal	1-3
	b. Perbaikan berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan target perbaikan berkelanjutan. 2. mempertimbangkan masukan pelanggan. 3. perbaikan terus menerus pada semua bagian. 	Ordinal	4-6
	c. Pelibatan semua orang / karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengelola semua aspek kualitas. 	Ordinal	7
	d. Komitmen manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proporsional. 	Ordinal	8
e. Pemberdayaan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran serta semua pimpinan dalam proses peningkatan semua 	Ordinal	9	

<p>Rekomendasi Audit (X2)</p> <p>“Rekomendasi merupakan pendapat auditor yang telah dipertimbangkan mengenai situasi tertentu dan mencerminkan pengetahuan penilaian dan merancang memperbaiki kondisi dalam suatu temuan-temuan audit.”</p> <p>(Tugiman, 2007)</p>	<p>f. Pelatihan dan pendidikan</p>	<p>aspek kualitas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan program pelatihan dan pengembangan sesuai prinsip-prinsip kualitas. 2. Pelatihan dan pengembangan keterampilan semua karyawan. 	Ordinal	10-11
	<p>g. Informasi dan komunikasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk, dan pelayanan pesaing, program <i>zero defec</i>, dan menghilangkan sifat pemborosan 	Ordinal	12-14
	<p>Kriteria Rekomendasi:</p> <p>a. Efektivitas Rekomendasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki kondisi yang ada atau dapat menyelesaikan masalah 2. Dapat ditindak lanjuti secara logis, praktis 3. Bersifat korektif dan konstruktif 4. Sebagai solusi jangka pendek dan jangka panjang 5. Hasil pelaksanaan dari proses audit yang dijalankan secara benar 	Ordinal	15-21
	<p>Syarat Rekomendasi:</p> <p>b. Tujuan Rekomendasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan prestasi 2. Mengurangi resiko kerugian 3. Memberikan dan 	Ordinal	22-25

		menawarkan pilihan dalam memecahkan masalah atau persoalan Memperbaiki kondisi yang perlu perbaikan		
--	--	--	--	--

Tabel 3.3

Operasionalisasi Variabel Dependen (Y)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Kuesioner
Kinerja Manajerial (Y) Persepsi diri masing-masing individu manajer terhadap kinerjanya dalam berbagai kegiatan manajerial (<i>Self rating performance</i>) (Mahoney, 1965 dalam James et.al, 2009)	Kegiatan-kegiatan manajerial:			
	<i>a. Planning</i>	1. Penentuan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, dan pemrograman.	Ordinal	26-32
	<i>b. Investigating</i>	1. Pengumpulan dan persiapan informasi. 2. Pengukuran hasil, penentuan persediaan, dan keterangan pekerjaan.	Ordinal	33-35
	<i>c. Coordinating</i>	1. Tukar menukar informasi dengan bagian lain dan penyesuaian program serta hubungan dengan manajer bagian lain.	Ordinal	36-37
	<i>d. Evaluating</i>	1. Penilaian dan pengukuran program kerja yang diamati dan dicapai, penilaian karyawan, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.	Ordinal	38-40
	<i>e. Supervising</i>	1. Pengarahan, memimpin, pengembangan, membimbing, penjelasan peraturan, pemberian	Ordinal	41-44

	<i>f. Staffing</i>	tugas, dan penanganan keluhan. 1. Mempertahankan angkatan kerja, merekrut karyawan, mewawancarai, dan memilih karyawan baru.	Ordinal	45-47
	<i>g. Negotiating</i>	1. Melakukan pembelian, penjualan, perjanjian kontrak barang dan jasa, menghubungi pemasok, melakukan tawar menawar.	Ordinal	48-49
	<i>h. representing</i>	1. Menghadiri pertemuan, perwakilan dari organisasi, melakukan pendekatan pada masyarakat.	Ordinal	50-51

Tabel 3.4

Operasionalisasi Variabel *Moderating (Z)*

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Kuesioner
Sistem Pengendalian Manajemen (Z)	a. Struktur SPM	1. Struktur Organisasi 2. Jejaring Informasi 3. Sistem penghargaan	Ordinal	52-60
	b. Proses SPM	1. Perumusan strategi 2. Perencanaan strategik 3. Penyusunan program 4. Penyusunan anggaran 5. Pengimplementasian 6. Pemantauan	Ordinal	61-74

<p>mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”</p> <p>(Mulyadi, 2011)</p>				
--	--	--	--	--

3.3 Populasi & Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:115), mendefinisikan populasi sebagai berikut:

“Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi keseluruhan karakteristik/sifat dari subyek/obyek tersebut.

Di dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan populasi adalah seluruh manajer terkait pada PT. PINDAD (Persero) yang berjumlah 90 orang, dengan rincian, sebagai berikut:

Tabel 3.5

Jumlah Populasi

No.	Unit Kerja	Anggota Populasi
1.	Direktur sistem persenjataan	13 orang
2.	Direktur administrasi dan keuangan	8 orang
3.	Direktur perencanaan dan pengembangan	8 orang
4.	Satuan pengawasan intern	4 orang
5.	Sekretariat perusahaan	3 orang
6.	Pusat pengamanan	1 orang
7.	Pusat <i>quality assurance</i>	2 orang
8.	Divisi Senjata	11 orang
9.	Divisi Amunisi	13 orang
10.	Divisi mesin industri dan jasa	6 orang
11.	Divisi Kendaraan khusus	9 orang
12.	Divisi tempa dan cor	7 orang
13.	Divisi bahan peledak	5 orang
	Total	90 orang

3.3.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010) pengertian sampel adalah:

“Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pengambilan sampel harus dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang diambil adalah, yang benar-benar dapat mewakili (representative), dan dapat menggambarkan populasi sebenarnya.”

Untuk memudahkan penelitian, maka perlu ditetapkan sampel yang merupakan sebagian dari jumlah populasi dengan memperhatikan keabsahan dari sampel yang diambil.

3.3.2.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel pada dasarnya merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya suatu sampel yang diambil untuk melaksanakan suatu penelitian. Besarnya sampel dapat ditentukan melalui statistik dan deskriptif. Untuk lebih tepat dan lebih jelas lagi dalam penelitian skripsi ini maka perlu diketahui pengertian sampel.

Menurut Sugiyono dalam buku metode penelitian (2010:116) mengungkapkan definisi dari sampel berikut ini :

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut”.

Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang ada benar-benar dapat mewakili (*representative*) dan dapat menggambarkan populasi sebenarnya.

Besarnya sampel dapat ditentukan dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

Rumus Slovin :
$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

Sumber : Husein Umar (2008 : 78)

Di mana : n = Besarnya sampel

N = Populasi

e = *Error* (persentase kesalahan yang dapat ditolerir dalam pengambilan sampel), tingkat *Error* yang penulis tetapkan adalah 10%.

Berdasarkan rumus di atas, maka dapat ditentukan besarnya sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{90}{1+90.(0,10)^2}$$

$$n = 47,36842105 \text{ (dibulatkan menjadi 47)}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 47 orang.

Tabel 3.6
Alokasi Jumlah Sampel Secara Proporsional
dari Masing-Masing Bagian

No.	Unit Kerja	Anggota Populasi	Anggota Sampel
1.	Direktur sistem persenjataan	13 orang	$13/90 \times 47 = 7$
2.	Direktur administrasi dan keuangan	8 orang	$8/90 \times 47 = 4$
3.	Direktur perencanaan dan pengembangan	8 orang	$8/90 \times 47 = 4$
4.	Satuan pengawasan intern	4 orang	$4/90 \times 47 = 2$
5.	Sekretariat perusahaan	3 orang	$3/90 \times 47 = 2$
6.	Pusat pengamanan	1 orang	$1/90 \times 47 = 1$
7.	Pusat <i>quality assurance</i>	2 orang	$2/90 \times 47 = 1$
8.	Divisi Senjata	11 orang	$11/90 \times 47 = 5$
9.	Divisi Amunisi	13 orang	$13/90 \times 47 = 7$
10.	Divisi mesin industri dan jasa	6 orang	$6/90 \times 47 = 3$
11.	Divisi Kendaraan khusus	9 orang	$9/90 \times 47 = 5$
12.	Divisi tempa dan cor	7 orang	$7/90 \times 47 = 3$
13.	Divisi bahan peledak	5 orang	$5/90 \times 47 = 3$
	Total	90 orang	47 orang

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua yaitu, *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode *Probability sampling* yang menurut Sugiyono (2010:118) artinya sebagai berikut:

“Suatu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih untuk menjadi anggota sampel.”

Adapun pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Proportionate stratified random sampling*. Teknik sampling ini sangat sesuai dengan penelitian ini karena memiliki populasi yang anggotanya tidak homogeny dan bersrata secara proporsional. Selain itu, alasan lainnya adalah agar sampel yang diambil dalam populasinya bersifat representatif dan hasilnya pun sesuai

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Sebagian besar tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data yang relevan, dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam penyusunan skripsi ini penulis memperoleh data dari:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penulis meninjau objek penelitian dengan mengirim kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi

seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner dipilih sebagai instrumen pengumpulan data karena:

- Efisien
- Jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas
- Dapat berupa pertanyaan/ Pernyataan tertutup atau terbuka
- Dapat diberikan kepada responden secara langsung atau tidak langsung

Jenis kuesioner yang penulis gunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya. Adapun alasan penulis menggunakan kuesioner tertutup adalah:

- Kuesioner tertutup memberikan kemudahan kepada responden dalam memberikan jawaban.
- Kuesioner tertutup lebih praktis
- Keterbatasan waktu penelitian.

3.4.1 Sumber Data

Data Primer

Data ini langsung diperoleh dari penelitian lapangan melalui pengamatan langsung pada objek yang akan diteliti melalui teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari PT. PINDAD (Persero).

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu kegiatan penelitian berupa proses penyusunan dan pengolahan data guna menafsirkan data yang telah diperoleh.

Menurut Sugiyono (2010:206) yang dimaksud dengan analisis data adalah sebagai berikut:

“Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menstabilasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.”

Langkah-langkah yang dilakukan adalah :

- a. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner, dimana yang diteliti adalah sampel yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Setelah metode pengumpulan data, kemudian ditentukan alat untuk memperoleh data dari elemen-elemen yang akan diselidiki, alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar penyusunan pertanyaan atau kuesioner.
- c. Daftar kuesioner kemudian disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuesioner tersebut yang merupakan

pernyataan positif yang memiliki lima jawaban dengan masing- masing nilai berbeda yaitu:

- Jawaban “Selalu”, memiliki nilai = 5
- Jawaban “Sering”, memiliki nilai = 4
- Jawaban “Kadang-Kadang”, memiliki nilai = 3
- Jawaban “Jarang”, memiliki nilai = 2
- Jawaban “Tidak Pernah”, memiliki nilai = 1

- d. Apabila data terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dan dianalisis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji statistik. Untuk menilai variabel X, dan Y, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden.

Untuk rumus rata-rata digunakan sebagai berikut :

<p>Untuk Variabel X</p> $X = \frac{\sum Xi}{N}$	<p>Untuk Variabel Y</p> $Y = \frac{\sum Yi}{N}$
--	--

Keterangan :

X: Rata-rata X

Y: Rata-rata Y

Σ = Sigma (Jumlah)

X_i = Nilai X ke 1 sampai ke n

Y_i = nilai Y ke 1 sampai ke n

N = jumlah

Setelah didapatkan rata-rata dari masing-masing variabel kemudian dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner.

Nilai terendah dan nilai tertinggi itu masing-masing peneliti ambil dari banyaknya pertanyaan dalam kuesioner dikalikan dengan nilai terendah (1) dan nilai tertinggi (5) yang telah peneliti terapkan.

3.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas Instrumen

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Untuk menguji validitas pada tiap-tiap item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Jika koefisien korelasinya sama atau di atas 0,3 maka item tersebut dinyatakan valid tetapi jika nilai korelasinya kurang dari 0,3 maka item tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2010:179). Untuk mencari

nilai korelasinya penyusun menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2) - (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Sumber: Sugiyono (2008:248)

Keterangan :

r = koefisien korelasi *pearson product moment*

$\sum xy$ = jumlah perkalian variabel x , dan y

$\sum x$ = jumlah nilai variabel x

$\sum y$ = jumlah nilai variabel y

$\sum x^2$ = jumlah pangkat dua nilai variabel x

$\sum y^2$ = jumlah pangkat dua nilai variabel y

n = banyaknya sampel

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrument yang

digunakan, penulis menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* (α) dengan menggunakan *software IBM SPSS Statisticsts 20* yang penulis kutip dari Eti Rochaety dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Bisnis* (2007:54) dengan rumus sebagai berikut:

$$R = \alpha = R = \frac{N}{N-1} \left(\frac{S^2(1 - \sum S_i^2)}{S^2} \right)$$

Keterangan :

= Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach

S² = Varians skor keseluruhan

Si² = Varians masing-masing item

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.70 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2011 : 47)

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang

Homoskedastisitas dan tidak terjadi Heteroskedastisitas. Deteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-studentized (Ghozali, 2011:139).

Dasar Analisis:

1. Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau korelasi diantara variabel independen pada model regresi. Multikolonieritas menyatakan hubungan antar sesama variabel independen. Dalam penelitian ini, uji multikolonieritas digunakan untuk menguji apakah ada korelasi atau hubungan diantara variabel *Total Quality Management*, rekomendasi audit dan sistem pengendalian manajemen pada kinerja manajerial di perusahaan jasa.

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya

multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,1$ atau sama dengan nilai VIF > 10 . Apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 , maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

c. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti yang diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar menjauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka tidak menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011: 160).

3.6 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.6.1 Rancangan Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini skor untuk setiap jawaban dari pernyataan yang akan diajukan kepada responden, penelitian ini akan mengacu pada pernyataan Sugiyono (2010:133) yaitu :

“Dengan *skala Likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.”

Untuk keperluan analisis kuantitatif, setiap item dari kuesioner dengan masing-masing nilai yang berbeda yaitu :

- Jawaban “Setuju/selalu/sangat positif”, memiliki nilai = 5
- Jawaban “Setuju/sering/positif”, memiliki nilai = 4
- Jawaban “Ragu-ragu/kadang-kadang/netral”, memiliki nilai = 3
- Jawaban “Tidak Setuju/hampir tidak pernah/negatif”, memiliki nilai = 2
- Jawaban “Sangat Tidak Setuju/tidak pernah”, memiliki nilai = 1

Dengan menggunakan *skala likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item atau instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan yang perlu dijawab oleh responden.

Nilai variabel X1 terdapat 14 pertanyaan, nilai tertinggi X1 adalah $(5 \times 14) = 70$ dan nilai terendah adalah $(1 \times 14) = 14$, nilai variabel X2 terdapat 11 pertanyaan, nilai tertinggi X2 adalah $(5 \times 11) = 55$ dan nilai terendah adalah $(1 \times 11) = 11$. dan untuk variabel Y terdapat 26 pertanyaan dengan nilai tertinggi $(5 \times 26) = 130$ dan nilai terendah $(1 \times 26) = 26$. Sedangkan nilai variabel Z terdapat 23 pertanyaan, nilai tertinggi $(5 \times 23) = 115$ dan nilai terendah $(1 \times 23) = 23$.

Berdasarkan nilai tertinggi dan terendah tersebut, maka dapat ditentukan rentang interval yaitu nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dibagi jumlah kriteria. Dengan demikian maka akan dapat ditentukan panjang interval kelas masing-masing variabel adalah:

a. Kriteria untuk menilai *Total Quality Management* (X1), rentang $\frac{70-14}{5} = 11,2$ maka penulis tentukan sebagai berikut:

- Nilai 14 – 25,1 dirancang untuk kriteria “Sangat Tidak Baik”
- Nilai 25,2 – 36,3 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 36,4 – 47,5 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 47,6 – 58,7 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 58,8 - 70 dirancang untuk kriteria “Sangat Baik”

b. Kriteria untuk menilai Rekomendasi Audit (X2), rentang $\frac{55-11}{5} = 8,8$ maka penulis tentukan sebagai berikut :

- Nilai 11 – 19,7 dirancang untuk kriteria “Sangat Tidak Baik”
- Nilai 19,8 – 28,5 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 28,6– 37,3 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 37,4– 46,1 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 46,2 - 55 dirancang untuk krteria “Sangat Baik”

c. Kriteria untuk menilai Kinerja Manajerial (Y), rentang $\frac{130-26}{5} = 20,8$

maka penulis tentukan sebagai berikut:

- Nilai 26 – 46,7 dirancang untuk kriteria” Sangat Tidak Baik”
- Nilai 46,8 – 67,5 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 67,6 – 88,3 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 88,4 – 109,1 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 109,2 – 130 dirancang untuk kriteria “Sangat Baik”

d. Kriteria untuk menilai Sistem Pengendalian Manajemen (Z), rentang

$\frac{115-23}{5} = 18,4$ maka penulis tentukan sebagai berikut:

- Nilai 23 – 41,3 dirancang untuk kriteria “Sangat Tidak Baik”
- Nilai 41,4 – 59,7 dirancang untuk kriteria “Tidak Baik”
- Nilai 59,8 – 78,1 dirancang untuk kriteria “Cukup Baik”
- Nilai 78,2 – 96,5 dirancang untuk kriteria “Baik”
- Nilai 96,6 – 115 dirancang untuk kriteria “Sangat Baik”

3.6.1.1 Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono (2010 : 210 - 211) analisis regresi berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor

dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadik analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua.

Persamaan regresinya adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Dimana:

Y = nilai yang diukur atau dihitung pada variabel tidak bebas

a = Y pintasan (nilai Y bila X = 0)

b = kemiringan dari garis regresi (kenaikan atau penurunan Y untuk setiap perubahan satuan X) atau koefisien regresi, yang mengukur besarnya pengaruh X terhadap Y jika X naik 1 unit

X = nilai tertentu dari variabel bebas

3.6.1.2 Method Of Succesive Interval (MSI)

Skala pengukuran yang dipilih oleh peneliti berkaitan erat dengan teknik analisis data yang digunakan. Oleh karena itu setiap skala pengukuran yang tidak memenuhi syarat dilakukannya suatu teknik analisis tertentu, harus dirubah atau dikonversi ke dalam skala pengukuran yang sesuai dengan teknik analisis yang akan digunakan. Mentransformasi data ordinal menjadi interval gunanya untuk memenuhi sebagian syarat dari analisis parametrik yang mana data setidaknya berskala interval. Teknik transformasi yang paling sederhana adalah

dengan menggunakan MSI (*Method Of Successive Interval*). (Riduwan & Kuncoro, 2008)

Langkah kerja yang dapat dilakukan untuk merubah jenis data ordinal ke data interval melalui *method of successive intervals* menurut Sambas Ali Muhidin (2011) adalah :

1. Perhatikan banyaknya (frekuensi) responden yang menjawab (memberikan) respon terhadap alternatif (kategori) jawaban yang tersedia.
2. Bagi setiap bilangan pada frekuensi oleh banyaknya responden (n), kemudian tentukan proporsi untuk setiap alternatif jawaban responden tersebut.
3. Jumlahkan proporsi secara beruntun sehingga keluar proporsi kumulatif untuk setiap alternatif jawaban responden
4. Dengan menggunakan Tabel Distribusi Normal Baku, hitung nilai z untuk setiap kategori berdasarkan proporsi kumulatif pada setiap alternatif jawaban responden tadi.
5. Menghitung nilai skala (*scale value*) untuk setiap nilai z dengan menggunakan rumus: $SV = (Density\ at\ lower\ limit\ dikurangi\ Density\ at\ upper\ limit)$ dibagi (*Area under upper limit dikurangi Area under lower limit*).
6. Melakukan transformasi nilai skala (*transformed scale value*) dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval, dengan rumus: $Y = SV_i + |SV_{Min}|$. Dengan catatan, SV yang nilainya kecil atau harga negatif terbesar diubah menjadi sama dengan satu (=1).

3.6.1.3 Moderated Regression Analysis (MRA)

Untuk menguji pengaruh variabel pemoderasi digunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Uji interaksi (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi. (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan

sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + b_4 X_1Z + b_5 X_2Z + e$$

Keterangan :

Y	=	Kinerja Manajerial
X ₁	=	<i>Total Quality Management</i>
X ₂	=	Rekomendasi Audit
Z	=	Sistem Pengendalian Manajemen
X ₁ Z	=	Interaksi antara <i>Total Quality Management</i> dan Sistem Pengendalian Manajemen
X ₂ Z	=	Interaksi antara Rekomendasi Audit dan Sistem Pengendalian Manajemen
b ₀	=	Bilangan konstanta / <i>intercept</i>
b _i	=	Koefisien regresi, dimana i = 1,2,3,4,5
e	=	Variabel residu
B	=	<i>slope</i>

3.6.1.4 Koefisiensi Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti

variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97).

Rumus umum yang digunakan untuk melakukan pengujian koefisiensi determinasi adalah :

$$Kd = Rs^2 \cdot 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

Rs² = Nilai koefisiensi korelasi

3.6.2 Rancangan Pengujian Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan-pernyataan yang menggambarkan suatu hubungan antara dua variabel yang berkaitan dengan suatu kasus tertentu dan merupakan anggapan sementara yang perlu diuji benar atau tidak benar tentang dugaan dalam suatu penelitian serta memiliki manfaat bagi proses penelitian agar efektif dan efisien. Hipotesis merupakan asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal tersebut dan dituntut untuk melakukan pengecekannya. Jika asumsi atau dugaan tersebut dikhususkan mengenai populasi, umumnya mengenai nilai-nilai parameter populasi, maka hipotesis itu disebut dengan hipotesis statistik.

Sugiyono (2010:70) berpendapat bahwa hipotesis adalah :

“Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

Adapun langkah-langkah dalam menguji hipotesis ini dimulai dengan menetapkan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternative (H_a), pemilihan tes statistik dan perhitungannya, menetapkan tingkat signifikansi, dan penetapan kriteria pengujian.

1. Penetapan Hipotesis Nol dan Hipotesis Alternatif

Penetapan hipotesis nol dan hipotesis atas pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai variabel Moderating adalah sebagai berikut :

- H_{01} : artinya, pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan.
- H_{a1} : artinya, pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial signifikan.
- H_{02} : artinya, pengaruh Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial tidak signifikan.

- Ha2 : artinya, pengaruh Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial signifikan.
- Ho3 : artinya, pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Sistem Pengendalian Manajemen tidak signifikan.
- Ha3 : artinya, pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Sistem Pengendalian Manajemen signifikan.

2. Pemilihan Tes Statistik dan Perhitungan Nilai Statistik

untuk menguji tingkat signifikansi nilai t tersebut maka pengujian tingkat signifikansinya adalah menggunakan rumus:

$$t = \frac{\beta_i}{Se}$$

Untuk menghitung besarnya pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi Sistem Pengendalian Manajemen. Penulis akan menggunakan rumus Korelasi Ganda.

Rumus korelasi ganda menurut Sugiyono (2010:256) adalah sebagai berikut :

$$R_{y.x_1x_2x_3} = \sqrt{\frac{r^2_{yx_1} + r^2_{yx_2} + r^2_{yx_3} - 2r_{yx_1}r_{yx_2}r_{yx_3}r_{x_1x_2x_3}}{1 - r^2_{x_1x_2x_3}}}$$

3. Penentuan Tingkat Signifikan

Tingkat signifikansi yang dipilih dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%). Angka ini dipilih karena cukup mewakili peranan antara kedua variabel dan merupakan suatu tingkat signifikan yang umum digunakan dalam penelitian ilmu sosial.

4. Penetapan Kriteria Pengambilan Keputusan

Melakukan uji terhadap hipotesis, maka harus ada kriteria pengujian yang ditetapkan. Kriteria pengujian ditetapkan dengan membandingkan nilai t atau f hitung dengan t atau f_{tabel} dengan menggunakan tabel harga kritis t table dan f_{tabel} dengan tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebesar 0,05 ($\alpha = 0,05$). Adapun kaidah keputusan atau kriteria pengujian yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- t_{hitung} atau $f_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau f_{tabel} , maka terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management*, Rekomendasi Audit dan Sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero) dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima.
- t_{hitung} atau $f_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau f_{tabel} , maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management*, Rekomendasi Audit dan

Sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero) dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a ditolak.

3.6.2.1 Uji t (Signifikan Parsial)

Uji statistik t disebut juga sebagai uji signifikansi individual. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan uji-t satu sisi, taraf kepercayaan 95%, kriteria pengambilan keputusan untuk melakukan penerimaan atau penolakan setiap hipotesis adalah dengan cara melihat signifikansi harga t_{hitung} setiap variabel independen atau membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai yang ada pada t_{tabel} , maka H_a diterima dan sebaliknya t_{hitung} tidak signifikan dan berada dibawah t_{tabel} , maka H_0 ditolak.

Adapun langkah-langkah dalam melakukan uji statistik t adalah sebagai berikut :

a. Menentukan model keputusan dengan menggunakan statistic uji t, dengan melihat asumsi sebagai berikut :

- Interval keyakinan $\alpha = 0,05$
- Derajat kebebasan = $n-2$
- Kaidah keputusan :
 - Tolak H_0 (terima H_a), jika $t_{hitung} > t_{tabel}$
 - Terima H_0 (terima H_a), jika $t_{hitung} < t_{tabel}$

b. Menentukan t_{hitung} dengan menggunakan statistik uji t, maka pengujian tingkat signifikansinya adalah menggunakan rumus (Sugiyono, 2010:214) :

$$t = \frac{\beta_i}{Se}$$

Keterangan : β_i = koefisien regresi

Se = standar error koefisien regresi

t = tingkat signifikan (t_{hitung}) yang selanjutnya dibandingkan dengan t_{tabel}

c. Membandingkan t hitung dengan t tabel

Agar lebih memudahkan peneliti dalam melakukan pengolahan data, dan pengukuran yang dihasilkan lebih akurat maka peneliti menggunakan bantuan program *SPSS for Statistic Version 19.0*

Hasil hipotesis t hitung dibandingkan dengan t tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Uji kriteria :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (berpengaruh)
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ $\alpha = 5\%$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (tidak berpengaruh).

3.6.2.2 Uji f (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel independen secara bersama sama (serentak) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen dengan cara memeriksa signifikansi harga f_{hitung} atau membandingkan harga f_{hitung} dengan harga f_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 ($\alpha = 0,05$). Keputusan yang diambil jika f_{hitung} signifikan atau lebih besar dari f_{hitung} ($f_{hitung} > f_{tabel}$) berarti variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Pengujian hipotesis ditunjukkan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji f atau yang biasa disebut dengan *Analysis of varian* (ANOVA).

Pengujian hipotesis menurut Sugiyono (2010:223) dapat digunakan rumus signifikan korelasi ganda sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan : R = Koefisien korelasi ganda

K = jumlah variabel independen

n = jumlah anggota sampel

dk = (n-k-1) derajat kebebasan

Pengujian dengan membandingkan f_{hitung} dengan f_{tabel} dengan ketentuan yaitu :

Kriteria Uji:

- a. Jika $f_{hitung} > f_{tabel}$ pada $\alpha = 5 \%$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima (berpengaruh)
- b. Jika $f_{hitung} < f_{tabel}$ pada $\alpha = 5 \%$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak (tidak berpengaruh)

3.6.3 Interpretasi Koefisien Korelasi

Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi atau seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (*Independent*) terhadap variabel terikat (*Dependent*), digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010:250):

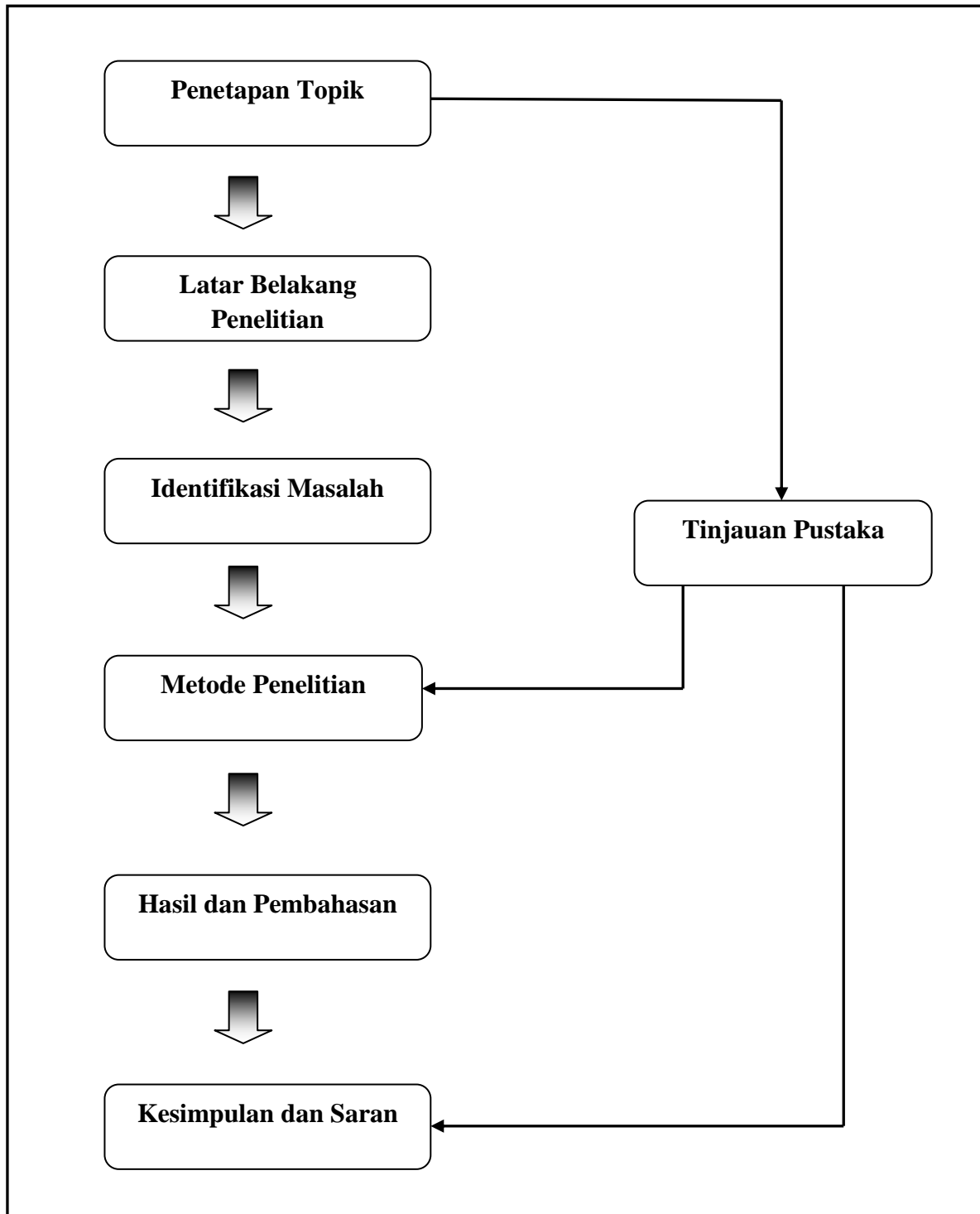
Tabel 3.7

Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010:250)

3.7 Proses Penelitian



Gambar 3.2
Proses Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Setelah menjabarkan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, teori-teori yang telah mengukuhkan penelitian, maupun metode penelitian yang digunakan, maka sub bab ini akan memaparkan mengenai hasil dari penelitian.

4.1.1 Gambaran Umum PT. PINDAD (Persero)

4.1.1.1 Sejarah Singkat PT. PINDAD (Persero)

PT. PINDAD adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk Komersial. Kegiatan PT. PINDAD mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan dan pabrikan serta perawatan.

PT. PINDAD pada awalnya berdiri dibawah pemerintahan Hindia Belanda dengan tujuan untuk memperkuat pertahanan militer di Pulau Jawa. Lalu pada tahun 1908 di Surabaya didirikan sebuah bengkel yang dikenal dengan nama *Constructie Winkel* (CW) yang berfungsi untuk mengadakan persediaan dan pemeliharaan senjata-senjata.

Pada tahun 1850 di Surabaya didirikan pula *Pyrotechnische Werkplaats* (PW) yang berfungsi untuk mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan peledak. Pada tahun 1816 dilakukan penggabungan antara CW dan PW.

Pada tahun 1918-1920 didirikan *Artillerie Constructie Winkel* (ACW) di Bandung sebagai realisasi pemindahan ACW di Surabaya dengan kegiatan memproduksi alat-alat perkakas atau bagian-bagian senjata, terutama senjata ringan serta mereparasi dan menyusun komponen-komponen menjadi senjata utuh siap pakai.

Pada masa pendudukan Jepang, perusahaan dipecah-pecah kembali seperti semula dengan nama-nama yang disesuaikan dengan bahasa Jepang, seperti Dai Ichi Kozo.

Pada tahun 1945, Jepang kalah dan proklamasi kemerdekaan Indonesia dikumandangkan pada tanggal 17 Agustus 1945. Sejak saat itulah para pemuda dan pejuang membentuk suatu organisasi komite Van Actie yang memperjuangkan untuk mengambil alih instansi-instansi persenjataan tersebut dari tangan Jepang dengan dibantu oleh rekan-rekannya.

Pada tahun 1947, Dai Ichi Kozo diganti namanya menjadi *Legger Productie Bedrijven* (LPB) dibawah NICA. Pada tanggal 29 April 1950 berganti nama menjadi Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM), yang selanjutnya tanggal ini diperingati sebagai hari jadi perusahaan. Pada tahun 1958 diubah nama menjadi Pabrik Alat Peralatan Angkatan Darat (Pabal AD) tahun 1962 berganti nama lagi menjadi Perindustrian TNI Angkatan Darat (PINDAD).

Sejalan dengan kebijakan pemerintah, PINDAD mengalami perubahan nama menjadi Komando Perindustrian TNI-AD (KOPINDAD) dan pada tanggal 31 Januari 1972 berdasarkan Surat Keputusan Menhankam Pangab No.Kep 58/X/1979 nama KOPINDAD diubah menjadi PINDAD, lalu pada 12 Oktober 1979, hal ini mengakibatkan status PINDAD dari Komando Utama Pembina menjadi Badan Pelaksana Utama dilingkungan TNI-AD. Lalu pada tanggal 29 April 1983 PINDAD menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT. PINDAD (Persero), dimana PINDAD adalah nama dan bukan singkatan.

Pada tahun 1989 Pemerintah membentuk Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS) dan PT. PINDAD dibawah pembinaanya, atau menjadi BUMN Industri Strategis. Tahun 1998 BPIS dibubarkan oleh pemerintah dan pada tahun yang sama pemerintah

mendirikan BUMN dengan nama PT. Prakarya Industri, dimana PT. PINDAD menjadi anak perusahaannya.

Pada tahun 1999, PT. Prakarya Industri berganti nama menjadi PT. Bahana Prakarya Industri Strategis (Persero). Lalu pada tahun 2002, PT. BPIS (Persero) dibubarkan oleh pemerintah, dan sejak itu PT. PINDAD beralih status menjadi PT. PINDAD (Persero) yang langsung berada dibawah pembinaan Kementerian BUMN. Kantor pusat PT. PINDAD berada di Bandung sedangkan kantor-kantor cabangnya berada di Jakarta dan Malang. Tugas-tugas pokok PT. PINDAD (Persero) adalah memproduksi kebutuhan yang diperlukan untuk Hankam dan memproduksi produk-produk komersil untuk kepentingan pemerintah dan swasta.

4.1.1.2 Visi dan Misi PT. PINDAD (Persero)

Visi dan misi adalah acuan yang digunakan untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang dalam upaya memperoleh masa depan yang lebih baik.

Visi merupakan cita-cita yang ingin dicapai oleh perusahaan yang harus dijadikan pendorong untuk maju dalam waktu yang terbatas. Misi adalah tugas yang diemban oleh perusahaan yang harus dipegang dan diletakan sebagai nilai-nilai dasar dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

PT. PINDAD mengemban misi untuk melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang alat dan peralatan untuk mendukung kemandirian pertahanan dan keamanan negara serta alat dan peralatan industri dengan mendapatkan laba untuk pertumbuhan perusahaan melalui keunggulan teknologi dan efisiensi. Sedangkan visi PT. PINDAD adalah menjadi perusahaan yang sehat yang mempunyai inti usaha terpadu beroperasi secara fleksibel serta mandiri secara finansial.

4.1.1.3 Struktur Organisasi PT. PINDAD (Persero)

Struktur organisasi yang didesain oleh perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, dengan demikian lalu lintas kegiatan dalam organisasi tersebut sesuai dengan kegiatannya. Struktur organisasi PT. PINDAD (Persero) berbentuk organisasi garis dan staf, yang mana diatur oleh surat Keputusan Direksi PT. PINDAD (Persero) No:SKEP/15/P/BD/IV/2004 tanggal 30 April 2004 mengenai organisasi dan tugas perusahaan PT. PINDAD (Persero).

Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam struktur organisasi PT. PINDAD (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama (Dirut)

Staf pembantu umum Dirut, terdiri atas:

- a. Kepala Sekertariat Perusahaan (SP)
- b. Kepala Satuan Pengawasan Intern (SPI)
- c. Kepala Pusat Pengamanan (PUSPAM)

2. Staf direksi terdiri dari:

- a. Direktur Administrasi dan Keuangan membawahi:
 1. Deputi Direktur Bidang Administrasi
 2. Deputi Direktur Bidang Keuangan
- b. Direktur Produk Komersial membawahi:
 1. Deputi Direktur Bidang Pemasaran
- c. Direktur Produk Militer membawahi:
 1. Deputi Direktur Bidang Pemasaran dan Penjualan
 2. Deputi Direktur Bidang Penelitian dan Pengembangan
- d. Direktur Perencanaan dan Pengembangan membawahi:
 1. Deputi Direktur Bidang Pengembangan Sumber Daya

2. Deputi Direktur Bidang Pengembangan Usaha

Sedangkan unit-unit pelaksana dari PT. PINDAD (Persero) terdiri dari enam divisi dengan kegiatan produksi yang berbeda-beda. Keenam divisi tersebut adalah:

1. Divisi Amunisi dibawah Direktur Produk Militer
2. Divisi Senjata dibawah Direktur Produk Militer
3. Divisi Mesin Industri dan Jasa dibawah Direktur Produk Komersial
4. Divisi Tempa dan Cor dibawah Direktur Produk Komersial
5. Divisi Kendaraan (Unit Khusus) dibawah Direktur Produk Komersial.
6. Divisi Bahan Peledak Komersial

4.1.1.4 Aspek-aspek Kegiatan PT. PINDAD (Persero)

Kegiatan PT. PINDAD (Persero) adalah untuk memproduksi peralatan militer dan barang-barang militer. Pada awal berdirinya kegiatan perusahaan adalah untuk memasok kebutuhan Departemen Hankam.

Setelah menjadi BUMN, PT. PINDAD (Persero) mempunyai fungsi ganda sebagai penunjang pertahanan dan keamanan nasional dalam hal pengembangan industri kemiliteran dan juga sebagai penyelenggara produksi komersial, dimana kegiatan produksi komersial, dimana kegiatan produksi dibagi menjadi dua bidang, yaitu :

1. Bidang Produk Militer

Kegiatan produksinya yaitu memenuhi kebutuhan Departemen Hankam dan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Amunisi

Terdiri dari amunisi kaliber ringan (berbagai kaliber), amunisi kaliber berat (monitor dan granat), dan bahan peledak serta pryoteknik.

b. Senjata

Terdiri dari senapan serbu (berbagai variasi), pistol dan revolver.

c. Bidang Produk Komersial (Nonmiliter)

Bidang ini memproduksi berbagai produk komersial dengan memakai teknologi yang sama dalam pembuatan produk militer, produk yang dihasilkan diantaranya :

- Produk-produk tempa, pengecoran dan stamping
- Generator KAP IMW s/d 10 MW
- Vacuum Circuit Breaker
- Motor Traksi
- Air Brake
- Rail Fastening (KA Clip)
- Produk Tempa dan Cor
- Dek Kapal (Deck Machinery / DM)
- Motor Elektronik, dsb

Produk-produk tersebut dijual secara umum kecuali produk-produk militer yang dijual hanya kepada TNI Angkatan Darat, Angkatan Laut dan Angkatan Udara. Sedangkan untuk produk-produk non militer dijual hingga keluar negeri, seperti DM dengan jenis SG Pemda Jepang yang dijual ke Jepang. Berikut ini beberapa rekanan yang menjadi langganan PT. PINDAD (Persero) yaitu :

- PT PAL
- PT Roda Mas Bandung
- PT Yorishima Guna Ind
- Dan lain-lain

Adapun yang menjadi kegiatan dari Divisi Mesin dan Jasa adalah untuk :

1. Memproduksi mesin-mesin perkakas dan sekitar tahun 1999 mulai dikembangkan mesin perkayuan dan saat ini sudah membuat mesin pengupas kulit kayu dan mesin equator (multi fungsi).
2. Memproduksi sistem pengereman Kereta Api melalui kerja sama dengan produsen Air Brake System terkenal dari Jerman. PT PINDAD (Persero) adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang mendapat lisensi dari kantor.
3. Memproduksi alat pelayaran Kapal laut untuk menunjang program pemerintah dalam meningkatkan industri maritime. Contohnya : Deck Machinery, Finishing Equipment dan Kursi Kapal Cepat.

Memproduksi perkakas industri dengan kualitas tinggi. Disamping itu fasilitas yang ada di divisi ini juga dipakai untuk menunjang kebutuhan perkakas unit produksi lainnya yang ada dilingkungan PT PINDAD (Persero).

4.1.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden di adopsi dari Arikunto (2008:353). Dari jawaban responden, kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pertanyaan berdasarkan persentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah nilai dari setiap pertanyaan yang merupakan jawaban dari setiap responden.
2. Presentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.

3. Jumlah responden adalah 47 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5, sedangkan skala pengukuran terkecil adalah 1. Sehingga diperoleh jumlah kumulatif terbesar = $47 \times 5 = 235$. Dan jumlah kumulatif terkecil = $47 \times 1 = 47$. Adapun nilai persentase terkecil adalah $(47/235) \times 100\% = 20,00\%$, dengan nilai rentang = $100\% - 20,00\% = 80,00\%$. Jika dibagi 5 kategori, maka di dapat nilai interval persentase sebesar 16,00%.

Tabel 4.1
Kriteria Interpretasi Skor

NO	Interval	Kriteria Penilaian
1.	20,00% – 35,99%	Sangat Tidak Baik
2.	36,00% – 51,99%	Tidak Baik
3.	52,00% – 67,99%	Cukup Baik
4.	68,00% – 83,99 %	Baik
5.	84,00% – 100%	Sangat Baik

Sumber : (Arikunto : 2008)

Hasil persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal dipetakan ke dalam interval kriteria penilaian tersebut di atas yang disajikan melalui sebuah garis kontinum.

4.1.3 Gambaran Tanggapan Responden Mengenai Variabel *Total Quality Management* (X_1)

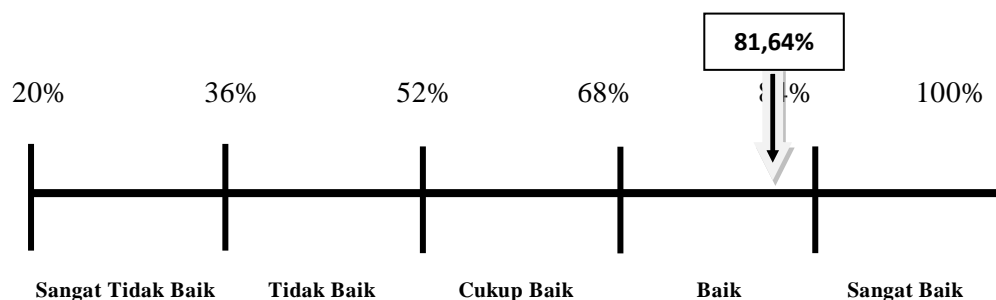
Data hasil kuesioner untuk variabel *Total Quality Management* diukur melalui 13 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel *Total Quality Management* dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Total Quality Management*

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
		SL	SR	KK	HTP	TP			
1	Perusahaan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.	12	28	7	0	0	193	235	82,13%
2	Perusahaan mengukur dan memenuhi kepuasan pelanggan.	9	31	7	0	0	190	235	80,85%
3	Perusahaan membina hubungan langsung dengan para pelanggan.	15	28	4	0	0	199	235	84,68%
4	Perusahaan menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu.	16	29	2	0	0	202	235	85,96%
5	Perusahaan mempertimbangkan masukan dari pelanggan untuk meningkatkan aspek kualitas.	17	23	7	0	0	198	235	84,26%
6	Perusahaan melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul.	14	25	8	0	0	194	235	82,55%
7	Perusahaan berusaha mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas.	11	23	13	0	0	186	235	79,15%
8	Semua karyawan mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara profesional.	5	31	11	0	0	182	235	77,45%
9	Semua pimpinan berperan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	8	30	9	0	0	187	235	79,57%
10	Perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas.	9	30	8	0	0	189	235	80,43%

11	Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur.	18	21	8	0	0	198	235	84,26%
12	Perusahaan selalu melakukan studi banding terhadap kualitas proses kerja, produk/jasa dan pelayanan pesaing.	15	21	11	0	0	192	235	81,70%
13	Perusahaan mengadakan zero defects untuk meyakinkan seluruh karyawan akan selalu bekerja pada nol kesalahan.	9	25	13	0	0	184	235	78,30%
Rata-rata									81,64%

Berdasarkan tabel di atas didapat rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 81,64%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.1
Garis Kontinum Kategori *Total Quality Management*

Dari tanggapan 47 orang responden dan 13 item pernyataan, didapat persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 81,64%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 68% sampai dengan 83,99%. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa *Total Quality Management* pada PT. PINDAD (Persero) pada saat ini dipandang “baik” oleh responden.

4.1.4 Gambaran Tanggapan Responden Mengenai Variabel Rekomendasi Audit (X₂)

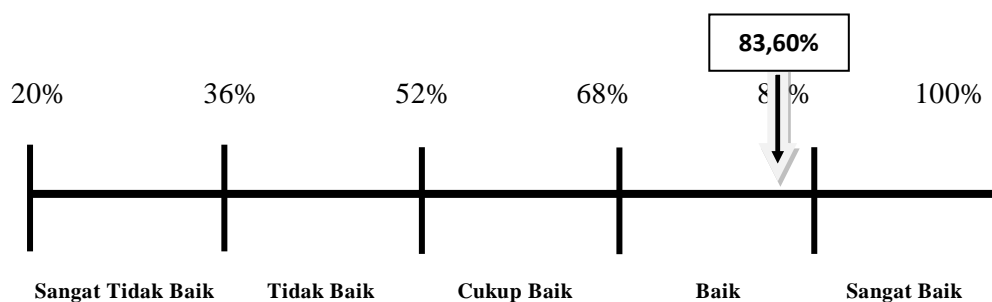
Data hasil kuesioner untuk variabel Rekomendasi Audit diukur melalui 11 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel Rekomendasi Audit dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Rekomendasi Audit

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
		SL	SR	KK	HTP	TP			
15	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan untuk memperbaiki kondisi yang ada	17	28	2	0	0	203	235	86,38%
16	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan untuk menyelesaikan masalah	16	31	0	0	0	204	235	86,81%
17	Rekomendasi audit yang diberikan dapat ditindak lanjuti secara logis dan praktis.	11	32	4	0	0	195	235	82,98%
18	Rekomendasi audit yang diberikan bersifat korektif.	7	39	1	0	0	194	235	82,55%
19	Rekomendasi audit yang diberikan bersifat konstruktif.	4	41	2	0	0	190	235	80,85%
20	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan sebagai solusi jangka pendek dan jangka panjang.	6	40	1	0	0	193	235	82,13%
21	Rekomendasi audit yang diberikan berasal dari proses audit yang dijalankan secara	11	31	5	0	0	194	235	82,55%

	benar.								
22	Rekomendasi audit yang diberikan meningkatkan prestasi.	16	26	5	0	0	199	235	84,68%
23	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan untuk mengurangi resiko kerugian perusahaan.	15	30	2	0	0	201	235	85,53%
24	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan untuk memberikan pilihan dalam memecahkan masalah atau persoalan.	11	33	0	3	0	193	235	82,13%
25	Rekomendasi audit yang diberikan digunakan untuk memperbaiki kondisi yang perlu perbaikan.	10	34	3	0	0	195	235	82,98%
Rata-rata									83,60%

Berdasarkan tabel di atas didapat rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 83,60%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.2
Garis Kontinum Kategori Rekomendasi Audit

Dari tanggapan 47 orang responden dan 11 item pernyataan, didapat persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 83,60%, dimana persentase tersebut

berada diantara rentang 68% sampai dengan 83,99%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rekomendasi audit pada PT. PINDAD (Persero) pada saat ini dipandang “baik” oleh responden.

4.1.5 Gambaran Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Manajerial (Y)

Data hasil kuesioner untuk variabel Kinerja Manajerial diukur melalui 26 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel Kinerja Manajerial dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial

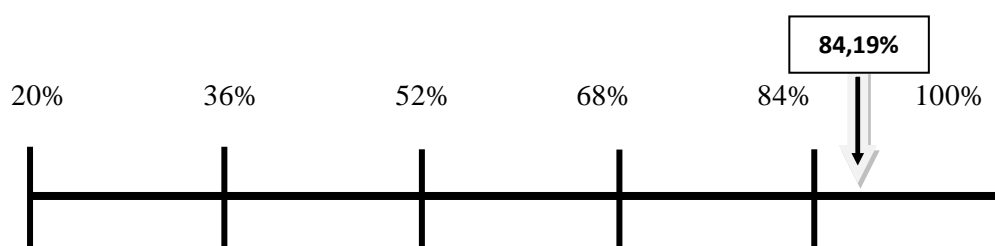
No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
		SL	SR	KK	HTP	TP			
26	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu memberikan pengarahan untuk mengetahui apa yang harus dicapai dan bagaimana cara mencapainya.	18	26	3	0	0	203	235	86,38%
27	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu memberikan pengarahan dengan siapa bekerja sama.	17	25	5	0	0	200	235	85,11%
28	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu menentukan tujuan perusahaan.	16	25	6	0	0	198	235	84,26%
29	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu menentukan kebijakan perusahaan.	21	18	8	0	0	201	235	85,53%

30	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu menentukan rangkaian tindakan dan menjadwalkan pekerjaan.	14	30	3	0	0	199	235	84,68%
31	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu menentukan penganggaran.	23	17	7	0	0	204	235	86,81%
32	Dalam kegiatan perencanaan Bapak/ibu menetapkan prosedur dan memprogramnya.	23	17	7	0	0	204	235	86,81%
33	Dalam kegiatan investigatif Bapak/ibu mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk pencatatan/ dokumentasi.	21	24	0	2	0	205	235	87,23%
34	Dalam kegiatan investigatif Bapak/ibu melaporkan atas suatu item.	15	26	4	2	0	195	235	82,98%
35	Dalam kegiatan investigatif Bapak/ibu mengukur hasil/output dan analisa tugas yang telah dikerjakan.	16	24	5	2	0	195	235	82,98%
36	Dalam kegiatan koordinasi Bapak/ibu bertukar informasi dengan personil lain dalam perusahaan/unit kerja untuk menghubungkan dan mengimplementasikan program, mengarahkan dan menjadi penghubung dengan personil lain.	16	25	6	0	0	198	235	84,26%
37	Dalam kegiatan koordinasi Bapak/ibu mendorong karyawan untuk bertukar pikiran dalam mengemukakan ide-ide baru.	19	21	7	0	0	200	235	85,11%

38	Dalam kegiatan evaluasi Bapak/ibu menilai dan mengukur program kerja yang diamati dan dicapai.	15	25	7	0	0	196	235	83,40%
39	Dalam kegiatan evaluasi Bapak/ibu menilai kinerja karyawan, menilai catatan hasil/output, menilai laporan keuangan.	17	24	6	0	0	199	235	84,68%
40	Dalam kegiatan evaluasi Bapak/ibu melakukan inspeksi produk.	17	21	9	0	0	196	235	83,40%
41	Dalam kegiatan supervising Bapak/ibu mengarahkan, memimpin tim, dan melatih tim.	13	26	8	0	0	193	235	82,13%
42	Dalam kegiatan supervising Bapak/ibu menjelaskan aturan pekerjaan kepada bawahan.	17	22	6	2	0	195	235	82,98%
43	Dalam kegiatan supervising Bapak/ibu memberi tugas kepada bawahan.	14	27	6	0	0	196	235	83,40%
44	Dalam kegiatan supervising Bapak/ibu mengatasi keluhan bawahan.	17	23	7	0	0	198	235	84,26%
45	Dalam kegiatan staffing Bapak/ibu merekrut, mewawancarai dan memilih karyawan baru yang potensial.	21	18	8	0	0	201	235	85,53%
46	Dalam kegiatan staffing Bapak/ibu menempatkan dan mempromosikan.	15	26	5	1	0	196	235	83,40%
47	Dalam kegiatan staffing Bapak/ibu melakukan rotasi karyawan.	15	21	10	1	0	191	235	81,28%

48	Dalam kegiatan negosiasi Bapak/ibu melakukan pembelian, penjualan atau mengadakan kontrak barang dan jasa, dan menghubungi pemasok..	13	27	6	1	0	193	235	82,13%
49	Dalam kegiatan negosiasi Bapak/ibu melakukan tawar-menawar yang diperlukan dalam batasan penjualan atau pembelian barang dan jasa.	17	18	10	2	0	191	235	81,28%
50	Dalam kegiatan representing Bapak/ibu perlu untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pertemuan perusahaan.	20	17	9	1	0	197	235	83,83%
51	Dalam kegiatan representing Bapak/ibu menghadiri pertemuan dengan perusahaan/unit kerja lain, konsultasi dengan pihak luar, menghadiri business club meeting, public speech, kegiatan dalam komunitas terkait, dan aktivitas lain yang merupakan perhatian penting dalam perusahaan/unit kerja.	18	24	4	1	0	200	235	85,11%
Rata-rata									84,19%

Berdasarkan tabel di atas didapat rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 84,19%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut



Sangat Tidak Baik Tidak Baik Cukup Baik Baik Sangat Baik

Gambar 4.3
Garis Kontinum Kategori Kinerja Manajerial

Dari tanggapan 47 orang responden dan 26 item pernyataan, didapat persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 84,19%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 84% sampai dengan 100%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero) pada saat ini dipandang “sangat baik” oleh responden.

4.1.6 Gambaran Tanggapan Responden Mengenai Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (Z)

Data hasil kuesioner untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen diukur melalui 23 item pernyataan. Berdasarkan hasil perhitungan untuk variabel Sistem Pengendalian Manajemen dapat dilihat melalui tabel berikut.

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Sistem Pengendalian Manajemen

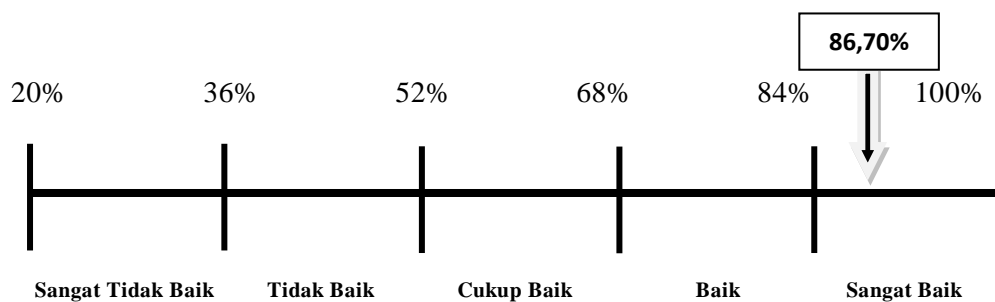
No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	Persentase
		SL	SR	KK	HTP	TP			
52	Di perusahaan Bapak/Ibu melakukan pengelompokan kerja ke dalam tugas-tugas yang terpisah dalam mewujudkan tujuan organisasi.	26	20	1	0	0	213	235	90,64%
53	Di perusahaan Bapak/Ibu telah melakukan sistem koordinasi atau pengendalian terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan oleh para pegawainya.	18	29	0	0	0	206	235	87,66%

54	Organisasi yang ada pada perusahaan Bapak/Ibu dibagi ke dalam fungsi atau unit-unit yang terspesialisasi sesuai dengan pengelompokan kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi.	19	26	2	0	0	205	235	87,23%
55	Setiap periode masing-masing pegawai bawahan melapor atau bertanggung jawab kepada atasan sehingga jalinan kerja sama dalam mencapai tujuan dapat terwujud.	14	29	4	0	0	198	235	84,26%
56	Program-program dalam mengolah data yang ada pada perusahaan Bapak/Ibu dapat menghasilkan informasi yang cepat.	16	28	3	0	0	201	235	85,53%
57	Data yang dihasilkan oleh perusahaan dapat dijamin keakuratannya.	23	19	5	0	0	206	235	87,66%
58	Di perusahaan Bapak/Ibu terjalin komunikasi tanpa memperdulikan garis-garis dalam bagan organisasi.	19	23	5	0	0	202	235	85,96%
59	Penghargaan atas karyawan yang berprestasi pada perusahaan Bapak/Ibu diberikan pada waktu yang tepat kepada penerima sehingga dapat memotivasinya dalam melakukan pekerjaan.	12	30	5	0	0	195	235	82,98%
60	Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi di perusahaan Bapak/Ibu dilakukan dengan baik secara rutin maupun insidental.	23	22	2	0	0	209	235	88,94%

61	Di perusahaan Bapak/Ibu dalam merumuskan strategi manajemen telah sesuai dengan visi.	15	30	2	0	0	201	235	85,53%
62	Di perusahaan Bapak/Ibu dalam merumuskan strategi manajemen telah sesuai dengan misi.	21	23	3	0	0	206	235	87,66%
63	Di perusahaan Bapak/Ibu dalam merumuskan strategi manajemen telah sesuai dengan tujuan perusahaan.	18	26	3	0	0	203	235	86,38%
64	Dalam penentuan target yang akan diwujudkan dalam pencapaian sasaran strategik untuk jangka waktu tertentu telah direncanakan dengan baik sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan yang direncanakan.	21	22	4	0	0	205	235	87,23%
65	Dalam penyusunan program terdapat rencana yang ingin dicapai untuk diwujudkan perusahaan Bapak/Ibu.	17	25	5	0	0	200	235	85,11%
66	Ada kesepakatan terlebih dahulu antara staf dan pimpinan mengenai perencanaan program dan anggaran.	16	26	5	0	0	199	235	84,68%
67	Ada keterlibatan seluruh staf dalam penyusunan program dan anggaran.	22	23	2	0	0	208	235	88,51%
68	Ada sarana dan peralatan kerja yang memadai untuk melaksanakan kegiatan seluruh pegawai.	21	22	4	0	0	205	235	87,23%
69	Keseluruhan perencanaan disahkan menjadi dasar pelaksanaan kegiatan.	18	26	3	0	0	203	235	86,38%

70	Realisasi sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.	22	19	6	0	0	204	235	86,81%
71	Perusahaan Bapak/Ibu melakukan evaluasi terhadap realisasi anggaran.	21	22	4	0	0	205	235	87,23%
72	Ada pembandingan antara realisasi anggaran dengan rencana anggaran.	21	22	4	0	0	205	235	87,23%
73	Setiap aktifitas yang akan dilaksanakan dianalisis terlebih dahulu oleh pihak manajemen perusahaan Bapak/Ibu.	18	26	3	0	0	203	235	86,38%
74	Setiap aktifitas yang telah dilaksanakan dilakukan pemantauan oleh pihak manajemen perusahaan Bapak/Ibu.	20	23	4	0	0	204	235	86,81%
Rata-rata									86,70%

Berdasarkan tabel di atas didapat rata-rata persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 86,70%. Persentase tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:



Gambar 4.4
Garis Kontinum Kategori Sistem Pengendalian Manajemen

Dari tanggapan 47 orang responden dan 23 item pernyataan, didapat persentase pencapaian total skor terhadap skor ideal sebesar 86,70%, dimana persentase tersebut berada diantara rentang 84% sampai dengan 100%. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa sistem pengendalian manajemen pada PT. PINDAD (Persero) pada saat ini dipandang “sangat baik” oleh responden.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Uji Kualitas Data

4.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Product Moment*, pedoman suatu model dikatakan valid jika koefisien korelasinya sama atau di atas 0,3 maka butir pernyataan tersebut dikatakan valid. Tabel berikut menunjukkan hasil uji validitas dari empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Total Quality Management*, rekomendasi audit, kinerja manajerial dan sistem pengendalian manajemen dengan 47 sampel responden.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas *Total Quality Management*

Var	Item	Validitas		
		R	Titik Kritis	Keterangan
<i>Total Quality Management (X1)</i>	1	0,561	0,30	Valid
	2	0,618	0,30	Valid
	3	0,549	0,30	Valid
	4	0,556	0,30	Valid
	5	0,724	0,30	Valid
	6	0,487	0,30	Valid
	7	0,557	0,30	Valid
	8	0,371	0,30	Valid
	9	0,355	0,30	Valid
	10	0,517	0,30	Valid
	11	0,646	0,30	Valid
	12	0,449	0,30	Valid

	13	0,598	0,30	Valid
	14	-0,192	0,30	Tidak Valid

Tabel 4.6 menunjukkan variabel *total quality management* mempunyai kriteria valid untuk semua item pernyataan dengan nilai koefisien validitas lebih besar dari titik kritis 0,30, kecuali pada item pernyataan no. 14.

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas Rekomendasi Audit

Var	Item	Validitas		
		R	Titik Kritis	Keterangan
Rekomendasi Audit (X2)	15	0,549	0,30	Valid
	16	0,539	0,30	Valid
	17	0,564	0,30	Valid
	18	0,427	0,30	Valid
	19	0,452	0,30	Valid
	20	0,343	0,30	Valid
	21	0,622	0,30	Valid
	22	0,780	0,30	Valid
	23	0,465	0,30	Valid
	24	0,637	0,30	Valid

Tabel 4.7 menunjukkan variabel rekomendasi audit mempunyai kriteria valid untuk semua item pernyataan dengan nilai koefisien validitas lebih besar dari titik kritis 0,30.

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

Var	Item	Validitas		
		R	Titik Kritis	Keterangan
Kinerja Manajerial (Y)	26	0,416	0,30	Valid
	27	0,617	0,30	Valid
	28	0,548	0,30	Valid
	29	0,759	0,30	Valid
	30	0,641	0,30	Valid
	31	0,707	0,30	Valid

32	0,733	0,30	Valid
33	0,630	0,30	Valid
34	0,600	0,30	Valid
35	0,595	0,30	Valid
36	0,602	0,30	Valid
37	0,534	0,30	Valid
38	0,582	0,30	Valid
39	0,694	0,30	Valid
40	0,527	0,30	Valid
41	0,690	0,30	Valid
42	0,624	0,30	Valid
43	0,698	0,30	Valid
44	0,740	0,30	Valid
45	0,731	0,30	Valid
46	0,615	0,30	Valid
47	0,628	0,30	Valid
48	0,669	0,30	Valid
49	0,712	0,30	Valid
50	0,572	0,30	Valid
51	0,385	0,30	Valid

Tabel 4.8 menunjukkan variabel kinerja manajerial mempunyai kriteria valid untuk semua item pernyataan dengan nilai koefisien validitas lebih besar dari titik kritis 0,30

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen

Var	Item	Validitas		
		R	Titik Kritis	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen (Z)	52	0,533	0,30	Valid
	53	0,478	0,30	Valid
	54	0,574	0,30	Valid
	55	0,629	0,30	Valid
	56	0,345	0,30	Valid
	57	0,438	0,30	Valid
	58	0,512	0,30	Valid
	59	0,371	0,30	Valid
	60	0,588	0,30	Valid

61	0,410	0,30	Valid
62	0,517	0,30	Valid
63	0,583	0,30	Valid
64	0,558	0,30	Valid
65	0,487	0,30	Valid
66	0,575	0,30	Valid
67	0,456	0,30	Valid
68	0,620	0,30	Valid
69	0,547	0,30	Valid
70	0,509	0,30	Valid
71	0,563	0,30	Valid
72	0,467	0,30	Valid
73	0,381	0,30	Valid
74	0,483	0,30	Valid

Tabel 4.9 menunjukkan variabel sistem pengendalian manajemen mempunyai kriteria valid untuk semua item pernyataan dengan nilai koefisien validitas lebih besar dari titik kritis 0,30.

Berdasarkan hasil rekapitulasi yang disajikan melalui tabel diatas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan menunjukkan hasil yang valid, dimana nilai koefisien validitas masing-masing butir pernyataan lebih besar dari titik kritis 0,30 kecuali pada item pernyataan nomor 14. Dengan demikian instrumen penelitian memiliki validitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, namun dengan terlebih dahulu mengeluarkan atau tidak mengikutsertakan item pernyataan yang tidak valid.

4.2.1.2 Uji Realibilitas

Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar $> 0,70$ dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel $> 0,70$ maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai (Ghozali, 2011: 47).

Hasil uji reliabilitas TQM, rekomendasi audit, kinerja manajerial dan sistem pengendalian manajemen dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas *Total Quality Management*

Variabel	Reliabilitas		
	Cronbach"s alpha	Titik Kritis	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,760	0,70	Reliabel

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 14 pernyataan yang terkait dengan variabel TQM adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai cronbach"s alpha $> 0,7$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai cronbach"s alpha pada variabel ini yaitu sebesar $0,760 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai TQM memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas Rekomendasi Audit

Variabel	Reliabilitas		
	Cronbach"s alpha	Titik Kritis	Keterangan
Rekomendasi Audit	0,779	0,70	Reliabel

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 11 pernyataan yang terkait dengan variabel Rekomendasi Audit adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai cronbach's alpha $> 0,7$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai cronbach's alpha pada variabel ini yaitu sebesar $0,779 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai rekomendasi audit memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial

Variabel	Reliabilitas		
	Cronbach's alpha	Titik Kritis	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,937	0,70	Reliabel

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 26 pernyataan yang terkait dengan variabel Kinerja Manajerial adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai cronbach's alpha $> 0,7$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai cronbach's alpha pada variabel ini yaitu sebesar $0,937 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai kinerja manajerial memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel	Reliabilitas		
	Cronbach's alpha	Titik Kritis	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen	0,867	0,70	Reliabel

Berdasarkan data tersebut, semua item pernyataan sebanyak 23 pernyataan yang terkait dengan variabel Sistem Pengendalian Manajemen adalah reliabel. Dengan dasar penilaian apabila nilai cronbach"s alpha $> 0,7$ maka reliabilitasnya memadai. Nilai cronbach"s alpha pada variabel ini yaitu sebesar $0,867 > 0,7$, sehingga item-item pernyataan mengenai sistem pengendalian manajemen memiliki reliabilitas yang memadai.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas yang terdiri dari *Total Quality Management*, rekomendasi audit, kinerja manajerial, dan sistem pengendalian manajemen, maka semua variabel tersebut dinyatakan reliabel. Nilai reliabilitas masing-masing variabel tersebut berada $> 0,7$. Dari hasil tersebut, dapat dijelaskan bahwa responden memiliki jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu sehingga kuesioner tersebut memiliki isi yang tidak akan berubah apabila digunakan kembali untuk waktu yang akan datang dan untuk menjelaskan item yang sama.

4.2.2 Analisis *Total Quality Management* pada PT. PINDAD (Persero)

Adapun total skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai *Total Quality Management* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai *Total Quality Management*

Nomor Pernyataan	Total Skor
1	193
2	190
3	199
4	202
5	198
6	194
7	186
8	182
9	187
10	189
11	198

12	192
13	184
Jumlah	2494

Jumlah skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Pelaksanaan *Total Quality Management* pada PT PINDAD (Persero), maka dapat dihitung nilai rata-rata (mean) sebagai berikut :

$$Mean = \frac{\sum X}{n}$$

$$Mean = \frac{2494}{47}$$

$$Mean = 53,06$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari total skor jawaban 47 responden dapat dilihat rata-rata yang diperoleh dari variabel *Total Quality Management* adalah sebesar 53,06 yaitu berada pada interval antara 47,6 – 58,7 maka rata-rata variabel *Total Quality Management* termasuk dalam kategori Baik. Hal ini tercermin dari upaya perusahaan dalam menetapkan target perbaikan yang berkelanjutan pada standar tertentu. Meskipun demikian, keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan secara proporsional belum dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan dapat lebih memberikan kesempatan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan.

4.2.3 Analisis Rekomendasi Audit pada PT. PINDAD (Persero)

Adapun total skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Rekomendasi Audit adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Rekomendasi Audit

Nomor Pernyataan	Total Skor
1	203
2	204
3	195
4	194
5	190
6	193
7	194
8	201
9	199
10	193
11	195
Jumlah	2161

Jumlah skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Pelaksanaan Rekomendasi Audit pada PT PINDAD (Persero), maka dapat dihitung nilai rata-rata (mean) sebagai berikut :

$$Mean = \frac{\sum X}{n}$$

$$Mean = \frac{2161}{47}$$

$$Mean = 45,98$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari total skor jawaban 47 responden dapat dilihat rata-rata yang diperoleh dari variabel *Total Quality Management* adalah sebesar 45,98 yaitu berada pada interval antara 37,4– 46,1 maka rata-rata variabel Rekomendasi Audit termasuk dalam kategori Baik. Hal ini dapat dilihat dari rekomendasi audit yang diberikan oleh auditor internal digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Meskipun demikian, rekomendasi yang diberikan kurang bersifat konstruktif/membangun. Oleh karena itu, sebaiknya pihak auditor internal perusahaan memberikan rekomendasi yang lebih bersifat konstruktif/membangun.

4.2.4 Analisis Kinerja Manajerial pada PT. PINDAD (Persero)

Adapun total skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Kinerja Manajerial adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial

Nomor Pernyataan	Total Skor
1	203
2	200
3	198
4	201
5	199
6	204
7	204
8	205
9	195
10	195
11	198
12	200
13	196
14	199
15	196
16	193
17	195
18	196
19	198
20	201
21	196
22	191
23	193
24	191
25	197
26	200
Jumlah	5144

Jumlah skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Pelaksanaan Kinerja Manajerial pada PT PINDAD (Persero), maka dapat dihitung nilai rata-rata (mean) sebagai berikut :

$$Mean = \frac{\sum X}{n}$$

$$Mean = \frac{5144}{47}$$

$$Mean = 109,4$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari total skor jawaban 47 responden dapat dilihat rata-rata yang diperoleh dari variabel Kinerja Manajerial adalah sebesar 109,4 yaitu berada pada interval antara 109,2 – 130 maka rata-rata variabel Rekomendasi Audit termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini dapat dilihat dari setiap kegiatan investigating perusahaan mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk setiap pencatatan atau dokumentasi. Meskipun demikian, rotasi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan belum dilaksanakan dengan maksimal, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan rotasi karyawan secara rutin.

4.2.5 Analisis Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. PINDAD (Persero)

Adapun total skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17

Tabulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Sistem Pengendalian Manajemen

Nomor Pernyataan	Total Skor
1	213
2	206

3	205
4	198
5	201
6	206
7	195
8	202
9	209
10	201
11	206
12	203
13	205
14	200
15	199
16	208
17	205
18	203
19	204
20	205
21	205
22	203
23	205
Jumlah	4687

Jumlah skor hasil tabulasi jawaban responden mengenai Pelaksanaan Kinerja Manajerial pada PT PINDAD (Persero), maka dapat dihitung nilai rata-rata (mean) sebagai berikut :

$$Mean = \frac{\sum X}{n}$$

$$Mean = \frac{4687}{47}$$

$$Mean = 99,7$$

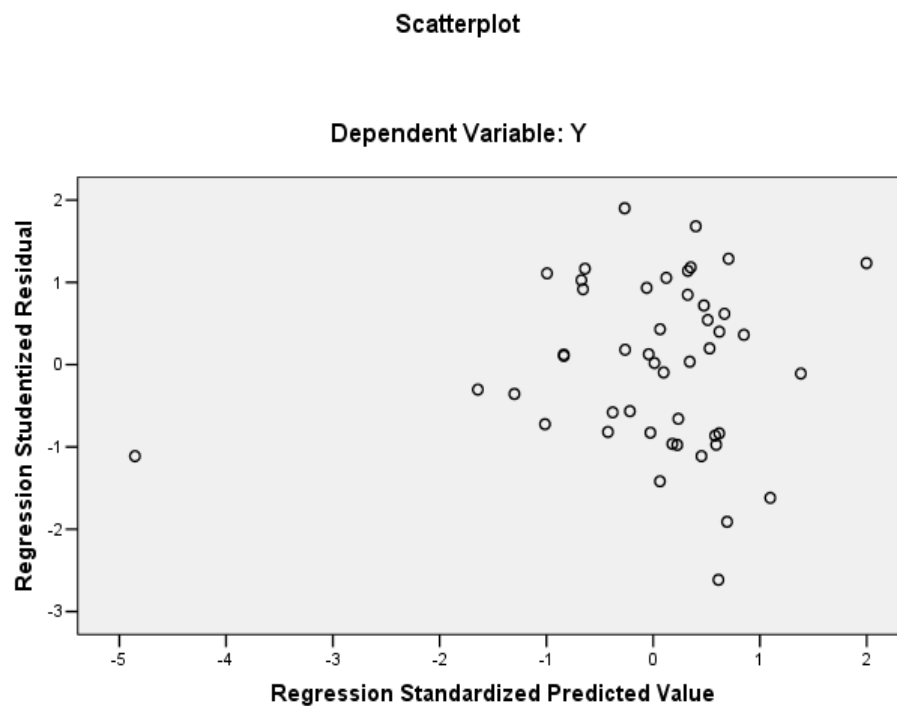
Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata dari total skor jawaban 47 responden dapat dilihat rata-rata yang diperoleh dari variabel Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebesar 99,7 yaitu berada pada interval antara 96,6 – 115 maka rata-rata variabel Rekomendasi Audit termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini dapat dilihat dari

pengelompokan kerja di perusahaan telah dibagi ke dalam tugas-tugas yang terpisah. Meskipun demikian, pemberian penghargaan atas karyawan yang berprestasi di perusahaan belum dilaksanakan dengan optimal. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi lebih ditingkatkan untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih prestasi dikemudian hari.

4.2.6 Uji Asumsi Klasik

4.2.6.1 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Gambar 4.5 berikut akan menunjukkan hasil dari uji heteroskedastisitas melalui analisis grafik.



Gambar 4.5

Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik hasil penelitian di atas terlihat bahwa distribusi data tidak membentuk pola-pola tertentu, serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Atau dengan kata lain, model regresi telah memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Untuk lebih meyakinkan bahwa model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas, maka dilakukan uji statistik yaitu uji *Glejser*. Jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4.18
Uji Heteroskedastisitas (Uji *Glejser*)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29,538	60,290		,490	,627
X1	-,435	1,057	-,363	-,411	,683
X2	-1,062	1,237	-,702	-,858	,396
Z	-,113	,909	-,153	-,124	,902
X1Z	,006	,016	,372	,378	,707
X2Z	,011	,018	,837	,617	,541

a. Dependent Variable: AbsRes

Berdasarkan hasil uji *Glejser* di atas, terlihat bahwa nilai probabilitas variabel X1 bernilai lebih besar dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,683 > 0,05$), nilai probabilitas variabel X2 bernilai lebih besar dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,396 > 0,05$), nilai probabilitas variabel Z bernilai lebih besar dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,902 > 0,05$), nilai probabilitas variabel X1Z bernilai lebih besar

dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,707 > 0,05$), dan nilai probabilitas variabel X2Z bernilai lebih besar dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,541 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan pada model regresi ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, atau dengan kata lain tidak terdapat pelanggaran asumsi homoskedastisitas pada data.

4.2.6.2 Uji Multikolinieritas

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat *output* nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut

Tabel 4.19
Nilai VIF Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,919	1,088
	X2	,692	1,444
	Z	,681	1,468

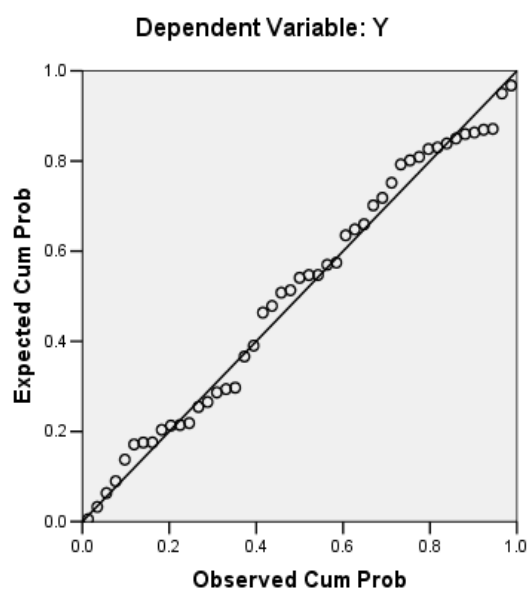
a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil yang disajikan melalui tabel diatas menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas bernilai jauh di bawah 10, yakni $X_1 = 1,088$, $X_2 = 1,444$, dan $Z = 1,468$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi, atau dengan kata lain ketiga variabel tersebut telah saling independen, sehingga model memenuhi salah satu asumsi untuk dilakukan pengujian regresi.

4.2.6.3 Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Mendeteksi suatu data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui melalui dua cara, yaitu melalui analisis grafik dan analisis statistik. Gambar berikut akan menunjukkan hasil uji normalitas menggunakan analisis grafik.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.6
P-P Plot Uji Normalitas

Hasil uji normalitas menggunakan analisis grafik di atas menunjukkan bahwa titik-titik berada tidak jauh dari garis diagonal, hal tersebut menunjukkan bahwa data telah berdistribusi normal.

Untuk dapat lebih memastikan, selanjutnya digunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) pada tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 berarti data berdistribusi normal.

Tabel 4.20
Hasil Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov Z*)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		47
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	13,20070072
Most Extreme Differences	Absolute	,083
	Positive	,075
	Negative	-,083
Kolmogorov-Smirnov Z		,567
Asymp. Sig. (2-tailed)		,905

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov Z* di atas menunjukkan nilai probabilitas uji pada data *unstandardized residual* bernilai lebih besar dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ($0,905 > 0,05$) yang menunjukkan bahwa residu dalam model regresi telah berdistribusi normal. Hasil tersebut sejalan dengan hasil grafik *P-P Plot*, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang akan dibentuk memiliki residu yang berdistribusi secara normal, sehingga model memenuhi salah satu asumsi untuk dilakukan pengujian regresi.

4.2.7 Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

4.2.7.1 Analisis Koefisien Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui derajat asosiasi atau keeratan hubungan yang terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam hal ini untuk mengetahui hubungan antara *Total Quality Management*, rekomendasi audit, yang

dimoderasi oleh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun parsial.

a. Korelasi Simultan antara *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial yang Dimoderasi Oleh Sistem Pengendalian Manajemen

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimesi koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 4.21
Nilai Koefisien Korelasi *Product Moment*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,077	13,98247

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1, Z, X2, X1Z

b. Dependent Variable: Y

Dari analisis diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,421. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria obyektif sebagai berikut:

Tabel 4.22
Koefisien Korelasi dan Taksirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2010:250

Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi yang disajikan di atas, maka koefisien korelasi sebesar 0,421 menunjukkan adanya hubungan yang sedang antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat. Dapat disimpulkan bahwa secara simultan ada hubungan yang sedang antara *Total Quality Management* dan rekomendasi audit yang dimoderasi oleh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

b. Korelasi Parsial antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Manajerial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimasi koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

Tabel 4.23
Korelasi Parsial Antara X_1 dengan Y

		X1	Y
X1	Pearson Correlation	1	,006
	Sig. (2-tailed)		,969
	N	47	47
Y	Pearson Correlation	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,969	
	N	47	47

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi parsial yang diperoleh antara X_1 (*Total Quality Management*) dengan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 0,006 termasuk dalam kategori hubungan yang sangat rendah ada pada interval “0,00 – 0,199”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada hubungan yang sangat rendah antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

c. Korelasi Parsial antara Rekomendasi Audit dengan Kinerja Manajerial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimesi koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

Tabel 4.24
Korelasi Parsial Antara X₂ dengan Y

		X ₂	Y
X ₂	Pearson Correlation	1	,273
	Sig. (2-tailed)		,063
	N	47	47
Y	Pearson Correlation	,273	1
	Sig. (2-tailed)	,063	
	N	47	47

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi parsial yang diperoleh antara X₂ (Rekomendasi Audit) dengan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 0,273 termasuk dalam kategori hubungan yang rendah ada pada interval “0,20 – 0,399”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada hubungan yang rendah antara rekomendasi audit dengan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

d. Korelasi Parsial antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Manajerial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimesi koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

Tabel 4.25
Korelasi Parsial Antara Z dengan Y

Correlations

		Z	Y
Z	Pearson Correlation	1	,274
	Sig. (2-tailed)		,063
	N	47	47
Y	Pearson Correlation	,274	1
	Sig. (2-tailed)	,063	
	N	47	47

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi parsial yang diperoleh antara Z (Sistem Pengendalian Manajemen) dengan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 0,274 termasuk dalam kategori hubungan yang rendah ada pada interval “0,20 – 0,399”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada hubungan yang rendah antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

e. Korelasi Parsial antara *Total Quality Management* yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Manajerial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimesi koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

Tabel 4.26
Korelasi Parsial Antara X_1Z dengan Y

Correlations

		X1Z	Y
X1Z	Pearson Correlation	1	,178
	Sig. (2-tailed)		,232
	N	47	47
Y	Pearson Correlation	,178	1
	Sig. (2-tailed)	,232	
	N	47	47

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi parsial yang diperoleh antara X₁Z (Interaksi antara *Total Quality Management* dan Sistem Pengendalian Manajemen) dengan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 0,178 termasuk dalam kategori hubungan yang sangat rendah ada pada interval “0,00 – 0,199”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada hubungan yang sangat rendah antara Interaksi *Total Quality Management* dan Sistem Pengendalian Manajemen dengan kinerja manajerial pada PT.PINDAD (Persero).

f. Korelasi Parsial antara Rekomendasi Audit yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Manajerial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil estimasi koefisien korelasi parsial sebagai berikut:

Tabel 4.27
Korelasi Parsial Antara X₂Z dengan Y

Correlations

		X ₂ Z	Y
X ₂ Z	Pearson Correlation	1	,298*
	Sig. (2-tailed)		,042
	N	47	47
Y	Pearson Correlation	,298*	1
	Sig. (2-tailed)	,042	
	N	47	47

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai korelasi parsial yang diperoleh antara X₂Z (Interaksi antara Rekomendasi Audit dan Sistem Pengendalian Manajemen) dengan Y (Kinerja Manajerial) adalah sebesar 0,298 termasuk dalam kategori hubungan yang rendah ada pada interval “0,20 – 0,399”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada hubungan yang rendah antara Interaksi Rekomendasi Audit dan Sistem Pengendalian Manajemen dengan kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero).

4.2.7.2 Analisis Persamaan Regresi Linier Ganda

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS, didapat *output* hasil perhitungan regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.28
Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-192,715	122,834		-1,569	,124
	X1	3,948	2,154	1,699	1,833	,074
	X2	3,896	2,520	1,329	1,546	,130
	Z	3,668	1,852	2,550	1,980	,054
	X1Z	-,056	,032	-1,803	-1,746	,088
	X2Z	-,050	,037	-1,922	-1,348	,185

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan *output* di atas didapat nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -192,715 + 3,948 X_1 + 3,896 X_2 + 3,668 Z - 0,056 X_1Z - 0,050 X_2Z + e$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

1. Arah koefisien regresi untuk *Total Quality Management* (X_1) adalah sebesar 3,948 yang bertanda positif yang menunjukkan setiap terjadi peningkatan 1 satuan pada *Total Quality Management* dan variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan kinerja manajerial (Y) sebesar 3,948 satuan atau dengan kata lain semakin baik *Total Quality Management* akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja manajerial.
2. Arah koefisien regresi untuk rekomendasi audit (X_2) adalah sebesar 3,896 yang bertanda positif yang menunjukkan setiap terjadi peningkatan 1 satuan pada rekomendasi audit dan variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan kinerja manajerial (Y) sebesar 3,896 satuan atau dengan kata lain semakin baik rekomendasi audit akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja manajerial.
3. Arah koefisien regresi untuk sistem pengendalian manajemen (Z) adalah sebesar 3,668 yang bertanda positif yang menunjukkan setiap terjadi peningkatan 1

satuan pada sistem pengendalian manajemen dan variabel lainnya konstan maka akan meningkatkan kinerja manajerial (Y) sebesar 3,668 satuan atau dengan kata lain semakin baik sistem pengendalian manajemen akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja manajerial.

4. Arah koefisien regresi untuk sistem pengendalian manajemen (Z) adalah sebesar 0,056 yang bertanda negatif yang menunjukkan setiap terjadi peningkatan 1 satuan pada sistem pengendalian manajemen maka pengaruh antara variabel *Total Quality Management* (X_1) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) akan menurun sebesar 0,056 satuan, dengan kata lain semakin baik sistem pengendalian manajemen maka akan berdampak pada semakin menurunnya pengaruh antara *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.
5. Arah koefisien regresi untuk sistem pengendalian manajemen (Z) adalah sebesar 0,050 yang bertanda negatif yang menunjukkan setiap terjadi peningkatan 1 satuan pada sistem pengendalian manajemen maka pengaruh antara variabel rekomendasi audit (X_2) terhadap variabel kinerja manajerial (Y) akan menurun sebesar 0,050 satuan, dengan kata lain semakin baik sistem pengendalian manajemen maka akan berdampak pada semakin menurunnya pengaruh antara rekomendasi audit terhadap kinerja manajerial.

4.2.7.3 Analisis Koefisien Determinasi

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh *Total Quality Management*, rekomendasi audit, sistem pengendalian manajemen, interaksi antara *Total Quality Management* dengan sistem pengendalian manajemen, dan interaksi antara rekomendasi audit dengan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial baik secara simultan maupun parsial. Besar

persentase pengaruh secara parsial dapat diketahui dengan cara mengalikan nilai koefisien *Beta* dengan nilai koefisien *Zero Order* sebagai berikut:

Tabel 4.29
Nilai Koefisien *Beta*, *Zero Order*, dan Koefisien Determinasi Parsial

Variabel	Standardized Coefficients		KD Parsial
	Beta	Zero-order	
X1	1,699	0,006	0,0101
X2	1,329	0,273	0,363
Z	2,550	0,274	0,6977
X1Z	-1,803	0,178	-0,3204
X2Z	-1,922	0,298	-0,5729

Dari hasil analisis secara individu diatas diketahui bahwa variabel X_1 (*Total Quality Management*) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) memiliki kontribusi sebesar 0,0101 atau 1,01%, variabel X_2 (Rekomendasi Audit) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) memiliki kontribusi sebesar 0,3630 atau 36,30%, variabel Z (Sistem Pengendalian Manajemen) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) memiliki kontribusi sebesar 0,6977 atau 69,77%, interaksi antara variabel X_1 (*Total Quality Management*) dengan variabel Z (Sistem Pengendalian Manajemen) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) memiliki kontribusi sebesar -0,3204 atau -32,04%, dan interaksi antara variabel X_2 (Rekomendasi Audit) dengan variabel Z (Sistem Pengendalian Manajemen) terhadap variabel Y (Kinerja Manajerial) memiliki kontribusi sebesar -0,5729 atau -57,29%.

Besarnya pengaruh secara bersama-sama *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit terhadap Kinerja Manajerial yang di moderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen dapat dilihat dari hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program *SPSS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi Simultan X_1 , X_2 , Z, X_1Z , dan X_2Z terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,177	,077	13,98247

a. Predictors: (Constant), X_2Z , X_1 , Z, X_2 , X_1Z

b. Dependent Variable: Y

Setelah diketahui nilai R sebesar 0,421, selanjutnya koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,421)^2 \times 100\% \\
 &= 17,73\%
 \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 17,73% menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (X_1) dan Rekomendasi Audit (X_2) yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen (Z), memberikan pengaruh sebesar 17,73% terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sedangkan sisanya sebesar 82,27% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini misalnya, komitmen organisasi, budaya organisasi, atau sistem pengukuran kinerja.

4.2.7.4 Pengujian Hipotesis Parsial

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat hasil uji hipotesis secara parsial sebagai berikut:

Tabel 4.31
Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-192,715	122,834		-1,569	,124
	X1	3,948	2,154	1,699	1,833	,074
	X2	3,896	2,520	1,329	1,546	,130
	Z	3,668	1,852	2,550	1,980	,054
	X1Z	-,056	,032	-1,803	-1,746	,088
	X2Z	-,050	,037	-1,922	-1,348	,185

a. Dependent Variable: Y

- Pengujian hipotesis parsial variabel *Total Quality Management* (X_1)

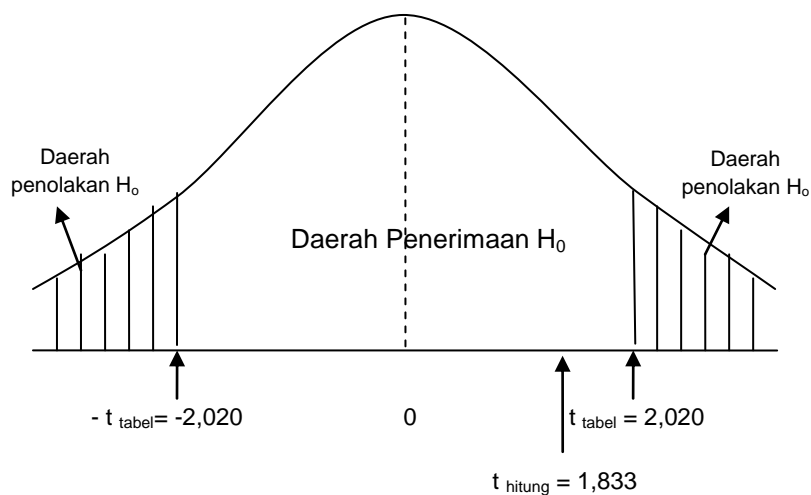
H_0 : *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

H_1 : *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $n - (k + 1) = 47 - (5 + 1) = 41$ didapat nilai t_{tabel} 2,020.



Gambar 4.7
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel X_1

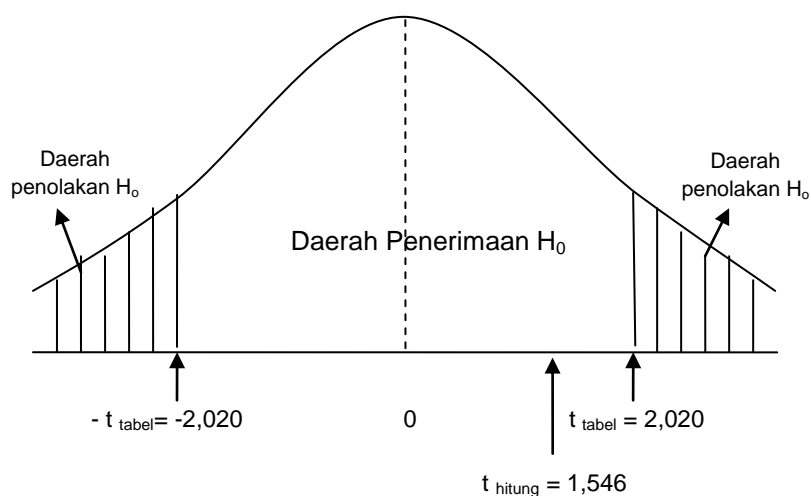
Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk *Total Quality Management* (X_1) sebesar 1,833 dan t_{tabel} sebesar 2,020. Dikarenakan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya *Total Quality Management* (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

- Pengujian hipotesis parsial variabel Rekomendasi Audit (X_2)
 - H_0 : Rekomendasi Audit tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
 - H_1 : Rekomendasi Audit berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $n - (k + 1) = 47 - (5 + 1) = 41$ didapat nilai t_{tabel} 2,020.



Gambar 4.8
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel X_2

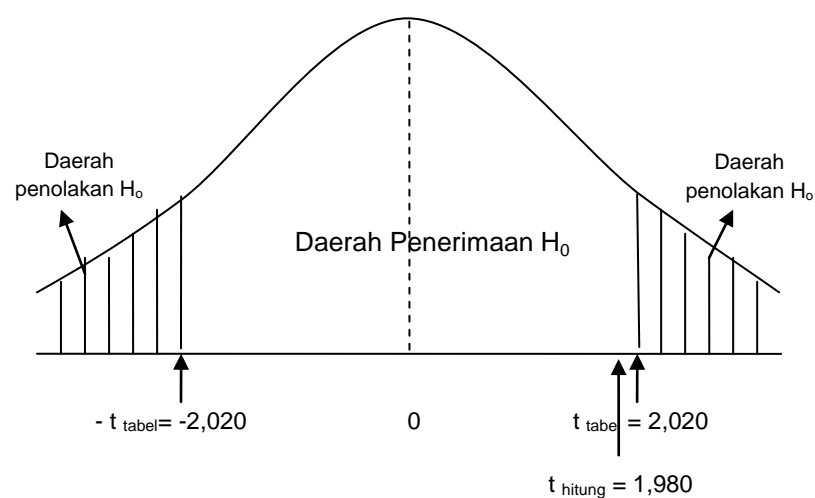
Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk Rekomendasi Audit (X_2) sebesar 1,546 dan t_{tabel} sebesar 2,020. Dikarenakan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Rekomendasi Audit (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

- Pengujian hipotesis parsial variabel Sistem Pengendalian Manajemen (Z)
 - H_0 : Sistem Pengendalian Manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
 - H_1 : Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $n - (k + 1) = 47 - (5 + 1) = 41$ didapat nilai t_{tabel} 2,020.



Gambar 4.9

Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Z

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk Sistem Pengendalian Manajemen (Z) sebesar 1,980 dan t_{tabel} sebesar 2,020. Dikarenakan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Sistem Pengendalian Manajemen (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

- Pengujian hipotesis parsial variabel interaksi *Total Quality Management* dan Sistem Pengendalian Manajemen (X_1Z)

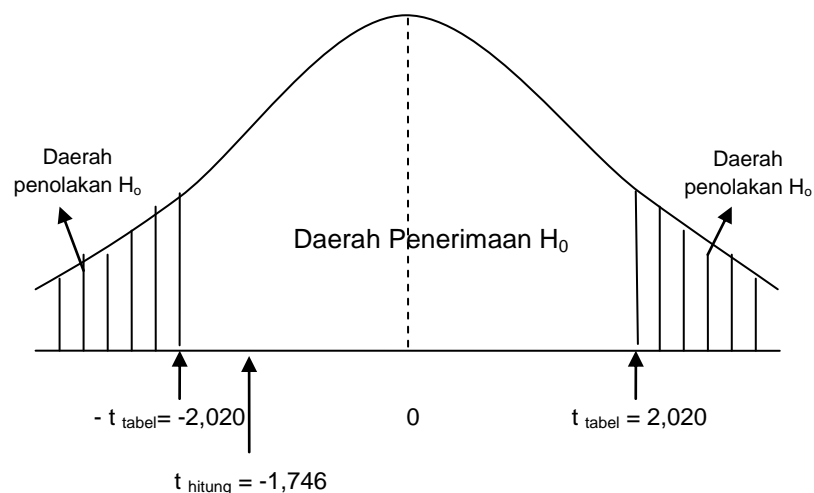
H_0 : Sistem Pengendalian Manajemen (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara *Total Quality Management* (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

H_1 : Sistem Pengendalian Manajemen (Z) berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara *Total Quality Management* (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $n-(k+1) = 40-(2+1) = 36$ didapat nilai t_{tabel} 2,020.



Gambar 4.10
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel X_1Z

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk interaksi *Total Quality Management* dan Sistem Pengendalian Manajemen (X_1Z) sebesar -1,746 dan t_{tabel} sebesar -2,020. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Sistem Pengendalian Manajemen (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara *Total Quality Management* (X_1) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

- Pengujian hipotesis parsial variabel interaksi Rekomendasi Audit dan Sistem Pengendalian Manajemen (X_2Z)

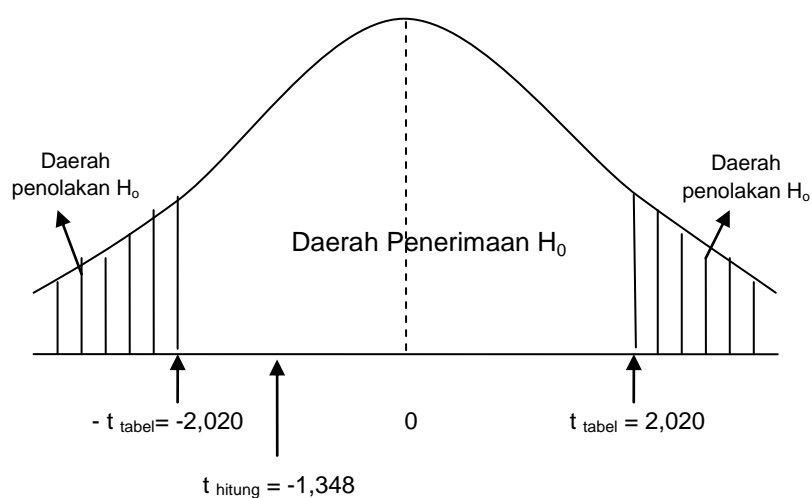
H_0 : Sistem Pengendalian Manajemen (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara Rekomendasi Audit (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

H_1 : Sistem Pengendalian Manajemen (Z) berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara Rekomendasi Audit (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $-t_{tabel} \geq t_{hitung} \geq t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = $n - (k+1) = 40 - (2+1) = 36$ didapat nilai t_{tabel} 2,020.



Gambar 4.11
Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel X_2Z

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk interaksi Rekomendasi Audit dan Sistem Pengendalian Manajemen (X_2Z) sebesar -1,348 dan t_{tabel} sebesar -2,020. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya Sistem Pengendalian Manajemen (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap pengaruh antara Rekomendasi Audit (X_2) terhadap Kinerja Manajerial (Y).

4.2.7.5 Pengujian Hipotesis Simultan

Hipotesis:

H_0 : *Total Quality Management* (X_1) dan Rekomendasi Audit (X_2) yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen (Z) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

H_1 : *Total Quality Management* (X_1) dan Rekomendasi Audit (X_2) yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen (Z) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%

Kriteria Pengujian :

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat hasil uji hipotesis secara simultan sebagai berikut:

Tabel 4.32
Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F)

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1727,587	5	345,517	1,767	,141 ^a
	Residual	8015,891	41	195,510		
	Total	9743,478	46			

a. Predictors: (Constant), X2Z, X1, Z, X2, X1Z

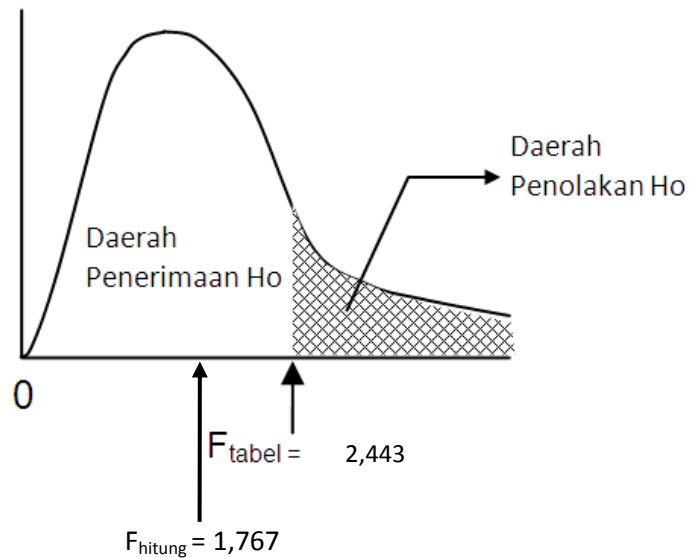
b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan output di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 1,767. Nilai ini kemudian akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F. Untuk $\alpha=5\%$, db_1 (derajat bebas) = $k = 5$, dan $db_2 = n-k-1 = 47-5-1 = 41$ diperoleh nilai F tabel sebesar 2,443.

Kriteria uji:

Tolak H_0 dan terima H_1 jika $F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$; atau

Terima H_0 dan tolak H_1 jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$.



Gambar 4.12
Kurva Pengujian Hipotesis Simultan

Dikarenakan $F_{\text{hitung}} (1,767) < F_{\text{tabel}} (2,443)$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya bahwa *Total Quality Management* (X_1) dan Rekomendasi Audit (X_2) yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen (Z) secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah penulis mengadakan pembahasan mengenai “**Pengaruh *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel *Moderating*” (Suatu studi pada PT. PINDAD (Persero))”, maka penulis dalam bab ini akan mencoba menarik suatu kesimpulan dan memberikan saran berdasarkan atas uraian yang telah penulis kemukakan dalam bab sebelumnya.**

- a. *Total Quality Management* pada PT. PINDAD (Persero) termasuk ke dalam kategori “baik”, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan yang memperoleh rata-rata 53,06 yaitu berada pada interval antara 47,6 – 58,7. Hal ini tercermin dari upaya perusahaan dalam menetapkan target perbaikan yang berkelanjutan pada standar tertentu.
- b. Rekomendasi audit pada PT. PINDAD (Persero) termasuk ke dalam kategori “baik”, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan yang memperoleh rata-rata sebesar 45,98 yaitu berada pada interval antara 37,4– 46,1. Hal ini dapat dilihat dari rekomendasi audit yang diberikan oleh auditor internal digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada.
- c. Kinerja manajerial pada PT. PINDAD (Persero) termasuk ke dalam kategori “sangat baik”, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan yang memperoleh rata-rata sebesar 109,4 yaitu berada pada interval antara

109,2 – 130. Hal ini dapat dilihat dari setiap kegiatan investigating perusahaan mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk setiap pencatatan atau dokumentasi

- d. Sistem pengendalian manajemen pada PT. PINDAD (Persero) termasuk ke dalam kategori “sangat baik”, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil perhitungan yang memperoleh rata-rata sebesar 99,7 yaitu berada pada interval antara 96,6 – 115. Hal ini dapat dilihat dari pengelompokkan kerja di perusahaan telah dibagi ke dalam tugas-tugas yang terpisah.
- e. Secara parsial, *Total Quality Management* memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan total kontribusi sebesar 1,01 %.
- f. Secara parsial, Rekomendasi Audit memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan total kontribusi sebesar 36,30%.
- g. Secara parsial, Sistem Pengendalian Manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan total kontribusi sebesar 69,77%.
- h. Secara simultan, *Total Quality Management* dan Rekomendasi Audit yang dimoderasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan total kontribusi sebesar 17,73%, sedangkan sisanya sebesar 82,27% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, atau sistem pengukuran kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penulis dalam hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis bermaksud memberikan saran yang diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan yaitu :

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain yang relevan dengan topik penelitian, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, atau sistem pengukuran kinerja serta dilakukan pada populasi yang berbeda sehingga permasalahan dapat di generalisasi.
3. Sebaiknya perusahaan lebih melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
4. Sebaiknya rekomendasi audit yang diberikan lebih bersifat konstruktif.
5. Sebaiknya dalam kegiatan *staffing* perusahaan melakukan rotasi karyawan secara rutin.
6. Sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi secara rutin.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein. (2009). Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: UPP.AMP. YPKN.
- Abdurahman, Maman. Muhidin, Sambas Ali. Somantri Ating. (2011). “Dasar-Dasar Metode Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Pustaka Setia.
- Achmad Kuncoro, Engkos dan Riduwan. (2008). “Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur”. Bandung : Alfabeta.
- Adrianto, Yogi. (2008). “Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Semarang.
- Akmal. (2006). Pemeriksaan Intern (Internal Audit). Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Angelina, Rian. (2012). “Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment to Managerial Performance in Hospital In Pekanbaru”.
- Anthony N. Robert dan Vijay Govindarajan. (2005). Management Control System I. Jakarta: Salemba Empat.
- (2005). Management Control System II. Jakarta: Salemba Empat.
- Azwar, Syaifuddin, 2007. Validitas dan Reliabilitas, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gandasuli, James R dan Daromes, Fransiskus E. (2009). “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Pengetahuan Tentang Manajemen Biaya sebagai Variabel Pemoderasi. Makasar.
- Gaspersz, Vincent. (2013). All-In-One Integrated Total Quality Talent Management. Jakarta: PT Percetakan DKU.

- Ghozali, Imam, 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19, Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- (2011). "Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanah, Hikmah. (2013). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating". Skripsi Program Sarjana Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2011). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Bumi Aksara.
- Hastuti, Sri dan Luky Wijayanti. (2009). "Kinerja Manajerial: Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan" Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis Vol.9 No. 1 Maret.
- Hayu, Arisha. (2011). "Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening". Semarang.
- Jogiyanto, Hartono. (2004). "Pengenalan Komputer". Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Jonathan, Sarwono. (2006). "Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13". Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Kaplan, Robert M & Dennis P. Saccuzzo, 1993. Psychological Testing Principles, Application, and Issues, California: Brooks/Cole Publishing Company, Pasific Group.
- Mehra, Satish & Ranganathan, Sampath. (2008). "Implementing Total Quality Management with a Focus on Enhancing Customer Satisfaction". Journal of Fogelman College of Business and Economics, The University of Memphis. USA.

- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. Nur. (2005). "Manajemen Mutu Terpadu". Bogor: Ghalia Indonesia.
- Natha, Ketut Suardhika. (2008). "Total Quality Management sebagai Perangkat Manajemen Baru untuk Optimisasi". *Jurnal Buletin Studi Ekonomi* Volume 13 Nomor 1 Tahun.
- Nawawi, Ismail. (2012). "Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)". Bogor: Ghalia Indonesia.
- Putro, Suryati Eko. (2008). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderasi". *Jurnal Media Mahardhika* Vol 8 No. 3.
- Rochaety, Eti. (2007). "Metode Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS". Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sawyer, Lawrence B, Dittenhofer Mortimer A, Scheiner James H, 2005, *Internal Auditing*, Diterjemahkan oleh : Desi Adhariani, Jilid 1, Edisi 5, SalembaEmpat : Jakarta.
- Siswanto, H.R. (2009). "Pengantar Manajemen". Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2005). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudjana, 2005. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. (2010) *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarsan Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: Indeks.
- Supranto, J., 2008. *Statistik Teori dan Aplikasi*, Jilid 1, Edisi ketujuh, Jakarta: Erlangga.

Tugiman, Hiro. (2006). "Pandangan Baru Internal Auditing. Yogyakarta: Kanisius.

----- (2007) "Standar Profesional Audit Internal. Yogyakarta: Kanisius.

Wibowo. (2008). "Manajemen Kinerja". Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Widjaja, Amin Tunggal. (2012). The Internal Auditing Handbook. Jakarta : Harvarindo.

Wiyantoro, Lili Sugeng dan Sabeni, Arifin. (2007). Hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Perilaku Dysfungsional: Budaya Nasional sebagai Variabel Moderating, Prosiding Simposium Nasional Akuntansi 10 Makasar.

Sumber lain:

<http://industri.kontan.co.id/xml/mari-mengintip-laba-bumn-tahun-2012>.

<http://wikipedia.com>