

**Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang**



Skripsi Oleh:

**Nama : Achmad Gugi Leo Arjuna**

**NIM : 01031381821064**

**Jurusan : Akuntansi**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, DAN KEBUDAYAAN**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2020/2021**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

### PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (SAM) DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MANAJER DILINGKUNGAN PT. PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG

Disusun Oleh :

Nama : Achmad Gugi Leo Arjuna  
NIM : 01031381821064  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

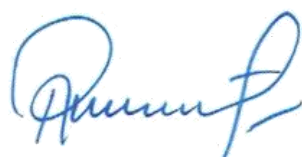
Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Ketua

Tanggal : 18 - 12 - 2020

  
Hj. Rocmawati Daud, Msi., Ak  
NIP. 196409031994032001

Anggota

Tanggal : 20 - 12 - 2020

  
Achmad Soediro S.E., Ak., M.Kom  
NIP. 197902212003121002

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

### PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (SAM) DAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MANAJER DILINGKUNGAN PT PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG

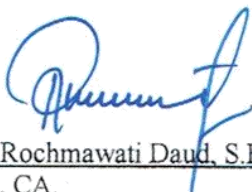
Disusun Oleh:

Nama : Achmad Gugi Leo Arjuna  
Nim : 01031381821064  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada kamis, 15 Januari 2021 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, 15 Januari 2021

Ketua



Hj. Rochmawati Daud, S.E., M.Si.,  
Ak., CA.

NIP. 196409031994032011

Anggota



Achmad Soediro, S.E., M.COM. Ak.

NIP. 197902212003121002

Anggota



Efva Octavina Donata

Ghozali, S.E., M.Si., Ak., CA.

NIP.198610262015042002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

**ASLI**  
JURUSAN AKUTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNSRI  
1/2/21



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak

NIP. 19730317997031002

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Achmad Gugi Leo Arjuna  
NIM : 01031381821064  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:  
Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management*  
(TQM) dan Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk  
Sriwidjaja Palembang

Pembimbing:

Ketua : Hj. Rochmawati Daud, S.E., M.Si., Ak., CA  
Anggota : Achmad Soediro, S.E., M.COMM., Ak  
Tanggal Ujian : 16 Januari 2021

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya.

Palembang, Januari 2021



Achmad Gugi Leo Arjuna



## **MOTO dan PERSEMBAHAN**

**Sesuatu yang membanggakan jika sesuatu tersebut  
dikerjakan bukan hanya dipikirkan**

**Berangkat penuh dengan keyakinan, berjalan penuh  
dengan keikhlasann istiqomah dalam menghadapi cobaan.**

**Kupersembahkan untuk :**

- ❖ **ALLAH Subhanahu wa Ta'ala**
- ❖ **Kedua Orang Tuaku.**
- ❖ **Saudara-Saudaraku.**
- ❖ **Sahabat - Sahabatku.**
- ❖ **Almamaterku.**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, tuhan seluruh alam, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan judul Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi di Universitas Sriwijaya Palembang. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini bukanlah tujuan akhir dari suatu proses belajar karena belajar adalah sesuatu yang tidak terbatas.

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang membantu penyelesaian skripsi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE Selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E, M.E Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Arista Hakiki, S.E, M.Acc, Ak., CA. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E, M.M, Ak., CA. Selaku Koordinator Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Meita Rahmawati, SE, M.Acc, Ak Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Ibu Hj. Rochmawati Daud, S.E., M.S.i., Ak., CA. dan Bapak Achmad Soediro, S.E., M.COMM., Ak. Selaku Dosen Pembimbing skripsi yang

telah meluangkan waktu untuk membimbing memberikan ilmu dan nasihat kepada penulis selama proses penulisan skripsi.

7. Seluruh Dosen Pengajar, Staff, dan segenap pegawai Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.
8. Orang Tua penulis ayah dan ibu yang telah memberikan semangat, dukungan finansial maupun dukungan moril serta doa yang tiada henti-hentinya serta juga saudariku Hidawati dan Munawati yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Sahabat-sahabatku Muhammad Fahmil, Dimaz Nurrisqi, Satria Dwi Adhari, Tri Suryanto, Satria Nugraha Arif Dwiantoro, dan Rani Anggraini yang telah banyak mendengar keluh kesahku dan telah memberikan semangat serta doa kepada penulis.
10. Teman-teman seperjuangan S1 Akuntansi Asal D3.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu saya dan tidak saya sebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan akhir ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Semoga laporan akhir ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan bagi banyak pihak demi kemaslahatan bersama serta bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Aamiin allahumma aamiin.

Palembang, 16 Januari 2021

Penulis

## ABSTRAK

### **Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang**

Oleh:

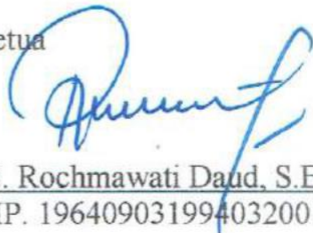
**Achmad Gugi Leo Arjuna**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuisioner dengan menggunakan metode teknik *non probability sampling* yang dipilih dengan *sampling* jenuh (sensus). Penelitian ini menggunakan variabel independen sistem akuntansi manajemen (SAM), *total quality management* (TQM) dan variabel dependen kinerja manajerial. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 32 manajer dari total populasi sebanyak 58 manajer. Pengujian penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS 25.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* (TQM) berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja manajerial manajer. Sedangkan sistem akuntansi manajemen (SAM) tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial manajer.

**Kata Kunci : Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), *Total Quality Management* (TQM), Kinerja Manajerial**

Ketua



Hj. Rochmawati Daud, S.E., M.Si., Ak., CA  
NIP. 196409031994032001

Anggota



Achmad Soediro, S.E., M.COM., Ak  
NIP. 197902212003121002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak  
NIP. 19730317997031002



## ABSTRACT

### **The Effect of Management Accounting System (SAM) and Total Quality Management (TQM) on Managerial Performance in PT Pupuk Sriwidjaja Palembang**

**By:**

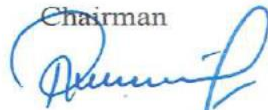
**Achmad Gugi Leo Arjuna**

This study aims to examine the effect of the Management Accounting System (SAM) and Total Quality Management (TQM) on Managerial Performance in the PT Pupuk Sriwidjaja Palembang environment. This study uses primary data obtained through a questionnaire using non-probability sampling technique methods selected by saturated sampling (census). This study uses the independent variable management accounting system (SAM), *total quality management* (TQM) and managerial performance dependent variables. The sample used in this study were 32 managers from a total population of 58 managers. This research test uses multiple linear regression analysis method with the help of SPSS 25.

The results of the study indicate that *total quality management* (TQM) has a partially positive effect on managerial performance. Meanwhile, the management accounting system (SAM) does not have a partial effect on managerial performance.

**Keywords : Management Accounting System (SAM), Total Quality Management (TQM), Managerial Performance**

Chairman



Hj. Rochmawati Daud, S.E., M.Si., Ak., CA  
NIP. 196409031994032001

Member



Achmad Soediro, S.E., M.COM., Ak  
NIP. 197902212003121002

Acknowledged by,

Head of Accounting Department



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak  
NIP. 19730317997031002

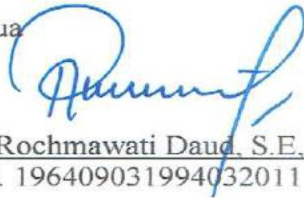
## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dari mahasiswa:

Nama . : Achmad Gugi Leo Arjuna  
NIM : 01031381821064  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Ketua



H. Rochmawati Daud, S.E., M.Si., Ak., CA  
NIP. 196409031994032011

Anggota



Achmad Soediro, S.E., M.COM., Ak  
NIP. 197902212003121002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak  
NIP.19730317997031002

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### **DATA PRIBADI**

Nama Mahasiswa : Achmad Gugi Leo Arjuna  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat/ Tanggal Lahir : Lubuklinggau, 21 Oktober 1997  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Jl. Cendrawasih Blok F.I Komp. Maskarebet  
Palembang  
Alamat Email : [gugiarjunaa@gmail.com](mailto:gugiarjunaa@gmail.com)



### **PENDIDIKAN FORMAL**

Tahun 2015-2018 : Diploma III Akuntansi Universitas Sriwijaya

### **PENDIDIKAN NON FORMAL**

Kursus Myob Accounting (2018)

Kursus Akuntansi Prospek (2019)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS ILMIAH.....	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	x
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xi
DAFTAR ISI.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>

2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Teori Kontijensi.....	12
2.1.2 Kinerja Manajerial.....	13
2.1.3 Sistem Akuntansi Manajemen (SAM).....	17
2.1.4 Total Quality Management (TQM) .....	23
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Kerangka Pemikiran.....	36
2.4 Hipotesis .....	38
2.4.1 Hubungan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	38
2.4.2 Hubungan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	39
2.4.3 Hubungan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	40
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Populasi dan Sampel .....	42
3.1.1 Populasi.....	42
3.1.2 Sampel .....	42

3.2 Variabel Penelitian .....	44
3.2.1 Variabel Terikat (Y) .....	45
3.2.2 Variabel Bebas .....	45
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	47
3.3.1 Data Primer .....	47
3.3.2 Data Sekunder .....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran Data .....	47
3.4.1 Metode Angket atau Kuisisioner .....	47
3.5 Uji Kualitas Data .....	48
3.5.1 Uji Validitas .....	49
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	49
3.6 Metode Analisis .....	50
3.6.1 Metode Analisis Deskriptif .....	50
3.7 Uji Asumi Klasik .....	50
3.7.1 Uji Normalitas .....	50
3.7.2 Uji Multikolinieritas .....	51
3.7.3 Uji Heteroskedastisitas .....	51
3.8 Uji Regresi Berganda .....	52

3.8.1 Uji Hipotesis .....	53
3.9 Uji Koefesien Determinasi .....	54
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>55</b>
4.1 Proses Penentuan Sampel Penelitian.....	55
4.2 Hasil Pengumpulan Data .....	55
4.3 Karakteristik Responden .....	56
4.3.1 Klasifikasi Berdasarkan Umur .....	56
4.3.2 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	56
4.3.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan.....	57
4.3.4 Klasifikasi Berdasarkan Lama Bekerja .....	58
4.4 Uji Kualitas Data.....	58
4.4.1 Uji Validitas .....	59
4.4.2 Uji Reliabilitas .....	61
4.5 Analisis Statistik Deskriptif.....	62
4.6 Uji Asumsi Klasik .....	63
4.6.1 Uji Normalitas .....	63
4.6.2 Uji Multikolinietiras .....	64
4.6.3 Uji Heteroskedastisitas .....	65

4.7 Uji Regresi Berganda .....	67
4.7.1 Uji F.....	68
4.7.2 Uji t.....	69
4.8 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	70
4.9 Pembahasan .....	71
4.9.1 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	71
4.9.2 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	73
4.9.3 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer .....	75
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	78
5.3 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN.....	83



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 3.1 Populasi.....	42
Tabel 3.2 Struktur Organisasi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.....	43
Tabel 4.1 Tingkat Pengambilan Kuisisioner.....	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	57
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	58
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Sistem Akuntansi Manajemen .....	59
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Total Quality Managment .....	60
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	61
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas.....	62
Tabel 4.10 Analisis Statistik Deskriptif.....	62
Tabel 4.11 Uji Normalitas.....	64
Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas.....	65
Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas.....	66
Tabel 4.14 Uji Glejser.....	67
Tabel 4.15 Uji Regresi Berganda.....	68
Tabel 4.16 Uji F.....	68
Tabel 4.17 Uji t.....	69

Tabel 4.18 Uji Koefisien Determinasi.....70

Tabel 4.19 Ringkasan Uji Hipotesis.....71

**DAFTAR GRAFIK DAN GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....37

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan atau organisasi ketika menjalankan aktifitas pekerjaannya akan memungkinkan menghadapi berbagai permasalahan yang berhubungan dengan kinerja. Bagi perusahaan kinerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung suatu perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Hampir semua perusahaan menggunakan kinerja sebagai alat untuk mengukur keberhasilan ataupun kegagalan didalam suatu perusahaan.

Bagi perusahaan, kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaannya ditentukan melalui beberapa tingkatan, diantaranya yaitu tingkat kompetensi, komitmen dan profesionalisme dalam menjalankan atau melaksanakan pekerjaan yang dijalaninya. Didalam suatu perusahaan setiap orang perlu mempunyai komitmen dalam menjalankan pekerjaannya, karena dengan komitmen yang tinggi dapat menimbulkan rasa ikut memiliki dan tanggung jawab terhadap perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Kinerja manajerial merupakan suatu kinerja seorang individu dari anggota perusahaan dalam kegiatan manajemen, seperti perencanaan (*planning*) yaitu untuk menetapkan tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi, pengorganisasian (*organizing*) merancang dan mengembangkan suatu organisasi

yang dapat melaksanakan berbagai program secara sukses, pengarahan (*actuating*) yaitu membuat para karyawan melakukan apa yang mereka lakukan, dan pengawasan (*controlling*) yaitu penerapan cara serta peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan (Terry, 1958). Adapun pengertian yang dijelaskan oleh (Intan, 2013) kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak – pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu

Tanpa mengenyampingkan kinerja operasional suatu organisasi, keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sebagian besar tergantung pada kinerja manajerialnya. Kinerja manajerial dapat dijelaskan sebagai eksistensi kerja manajer (pimpinan) dalam menyelesaikan pekerjaan dengan seefektif mungkin (Haslinda, Jeni Kamase, 2020).

Untuk meningkatkan kinerja manajer tentunya sangat diperlukan informasi yang dapat memberikan kejelasan bagi penggunanya, dalam hal ini terutama bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan. Untuk membantu aktivitasnya, para manajer membutuhkan dukungan informasi. Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi

bagi manajer. Perencanaan sistem akuntansi manajemen perlu mendapat perhatian, sehingga dapat diharapkan akan memberikan kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan manajer dalam menghasilkan keputusan yang tepat (Dwinarian et al., 2017).

Menurut Setyolaksono (2011) Seorang manajer selain memiliki kemampuan dalam bidang teknis dan teori juga dituntut memiliki kemampuan dalam berkomunikasi, serta memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Kemampuan komunikasi dibutuhkan oleh para manajer untuk mengurangi tingkat gesekan pemikiran antar bagian atau salah faham antara bawahan dan atasan. Kecerdasan emosional yang baik dapat menumbuhkan sikap loyalitas antara atasan dengan bawahan. Kecerdasan emosional juga akan memicu komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi yang pada akhirnya dapat sangat bermanfaat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Beberapa penyebab masalah internal yang menunjukkan rendahnya kemampuan kinerja manajerial, antara lain: ketidakmampuan manajer untuk mengambil keputusan, adanya proses pengambilan keputusan yang panjang, rendahnya inisiatif bawahan atau karyawan, kurangnya antusiasme bawahan ketika diberikan tugas yang baru, rendahnya partisipasi dalam pertemuan yang bersifat formal, dan ketakutan serta sikap diam yang berkepanjangan.

Jika hal diatas terjadi maka kemampuan manajerial yang sedang bermasalah. Masalah tersebut tentunya mengganggu dan dapat memperlambat

kinerja suatu perusahaan sehingga tujuan perusahaan sulit/tidak tercapai. Solusi untuk menyelesaikannya kita perlu mengetahui yang menjadi sebab utama rendahnya kemampuan manajerial didalam suatu team kerja.

Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) merupakan suatu sistem yang dapat memberikan kontribusi positif dalam menyampaikan informasi yang relevan kepada manajerial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Salah satu fungsi sistem akuntansi manajemen adalah memberikan informasi akuntansi pada manajer atau manajemen dalam suatu organisasi serta memberikan dasar kepada manajer untuk membuat keputusan bisnis yang akan memungkinkan manajer serta organisasi akan lebih siap dalam pengelolaannya (Auliasari, 2020).

Menurut (Chenhall dan Morris, 1986) Informasi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen memiliki peranan dalam memprediksi konsekuensi yang terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Perencanaan sistem akuntansi manajemen (*management accounting system*) merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi yang berorientasi pada informasi finansial internal organisasi yang berasal dari data historis, dan perlu mendapat perhatian, sehingga dapat memberikan kontribusi positif dalam mendukung keberhasilan organisasi (Nazaruddin, 1998).

Akuntansi manajemen itu sendiri disusun oleh perusahaan atau organisasi guna untuk menghasilkan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan oleh para manajemen. Umumnya informasi yang digunakan oleh manajemen tersebut berkisar pada biaya, sehingga lazim disebut dengan akuntansi biaya. Selain membutuhkan akuntansi biaya untuk harga pokok, akuntansi manajemen juga membutuhkan data untuk pengawasan dan analisis biaya yang dibuat dalam bentuk standar dan lain lainnya (Himawan, 2009)

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dikembangkan menjadi sebuah pendekatan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha guna memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Tjiptono 2003:4). Sedangkan menurut Nasution (2001:28) TQM adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas, pengertian, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan strategi usaha berfokus kepada peningkatan kualitas produk maupun pelayanan jasa.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan metode dimana semua level manajemen mengembangkan kebijakan dan praktik untuk meyakinkan bahwa produk dan jasa perusahaan melampaui harapan pelanggan (Blocher, Stout, dan

Cokins (2011:23), salah satu manfaat *Total Quality Management* ialah merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Dengan diterapkannya *Total Quality Management* (TQM), perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai oleh kinerja karyawan dan manajer yang ada dalam perusahaan. Hal ini berdampak pada kinerja manajerial, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki (Puspita, 2020).

Tidak semua perusahaan menerapkan TQM dengan baik (Powell, 1995). Beberapa peneliti menunjukkan bukti empiris serupa diantaranya yaitu (Wulandari, 2013) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2013) dimana TQM tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Disamping itu ada pula penelitian-penelitian yang menunjukkan hasil TQM positif terhadap kinerja manajerial. Diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan (Hasanah, 2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sama halnya penelitian yang dilakukan oleh (Pamungkas, 2015) tentang pengaruh TQM terhadap Kinerja



Manajerial menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu tentang sistem akuntansi manajemen (SAM) terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil yang berbeda-beda diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Lempas et al., 2014) yang menunjukkan hasil bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sujana (2015) yang menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen (SAM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Disamping Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) berpengaruh positif ada juga yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah, 2015) dalam penelitiannya menunjukkan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2014) menerangkan bahwasanya PT Pupuk Sriwidjaja Palembang mengenal *total quality management* (TQM) dengan sebutan Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). PT Pupuk Sriwidjaja Palembang mengedepankan unit tim kerja yang merupakan unsur dari TQM dalam kegiatan operasionalnya. Pada tahun 2013, PT Pupuk Sriwidjaja Palembang telah menyelenggarakan program pelatihan dan pendidikan yang merupakan bagian dari indikator pengukuran TQM, antara lain *in house training*

dan *out plant training*. Dalam bidang pendidikan, perusahaan memfasilitasi para karyawannya untuk belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti S2 dan sertifikasi, mengikuti forum manajemen, serta mendapatkan pembinaan wilayah. Selama tahun 2013, PT Pupuk Sriwidjaja Palembang mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk pendidikan dan pelatihan karyawan, yaitu sebesar Rp 15.416.798.847. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat dan menganalisis sejauh mana pengaruh sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Berdasarkan latar belakang diatas dan hasil-hasil yang tidak konsisten diatas, penulis akan mengangkat judul penelitian sebagai berikut : "**Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer Dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.**"

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka masalah yang dapat dirumuskan oleh penulis yaitu :

- a. Bagaimana sistem akuntansi manajemen (SAM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial manajer pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang?
- b. Bagaimana *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial manajer pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang ?

- c. Bagaimana sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Pupuk Sriwidjaja Palembang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dimaksud dalam penelitian ini, maka tujuan penelitian ini yaitu :

- a. Untuk menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen (SAM) terhadap kinerja manajerial.
- b. Untuk menganalisis pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.
- c. Untuk menganalisis pengaruh sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan serta pengalaman pribadi yang bermanfaat didapat pada masa kuliah terhadap realisasinya.

- b. Bagi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang

Penelitian ini dapat diharapkan memberikan informasi yang berguna dan menjadi bahan masukan untuk menentukan kebijakan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja manajer di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

c. Bagi Lingkungan Akademik

Diharapkan mampu memberikan manfaat dan menambah pengetahuan bagi pembaca serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Secara umum penulisan skripsi ini terbagi dalam lima bab, pembahasan yang terkandung dalam satu bab dengan lainnya saling berkaitan satu sama lain, sehingga pada akhirnya akan membentuk suatu karya tulis yang runtut dan sistematis. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta manfaat penelitian

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berhubungan dengan penyusunan laporan skripsi, beberapa literatur review yang

berkaitan dengan penelitian, hipotesis penelitian serta model penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan tentang gambaran umum metode yang digunakan, data yang diperlukan, sumberdata, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis terhadap masalah yang sedang diteliti, penyajian dan penelitian, pengolahan data dan hasil yang dicapai selama penelitian.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran sebagai pemecahan masalah serta pencapaian yang lebih baik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Kontijensi**

Pendekatan kontijensi merupakan sebuah aplikasi konsep yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi dan penerapan sistem yang tepat harus memandang adanya keterlibatan variabel konstektual dimana organisasi tersebut berada. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. (Wibowo, 2018).

Para manajer membutuhkan informasi yang lebih tepat waktu (*timeliness*) untuk merespon setiap kejadian dengan cepat, informasi *scope* (seperti : informasi non finansial, berorientasi pada masa yang akan datang) untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari para manajer sehingga mereka dapat menunjukkan kompetensinya. Informasi *agregasi* juga dibutuhkan agar para manajer dapat menghemat waktu dalam menganalisa informasi-informasi yang tersedia untuk menentukan kebijakan dan menjadikan mereka juga akan lebih bertanggung jawab. Informasi-informasi yang bersifat *terintegrasi* akan membantu manajer melihat secara *terintegrasi* setiap keputusan yang akan diambil

dan mengarahkan para manajer untuk mencapai tujuan organisasi (Nazaruddin, 1998)

Penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM) yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial, begitu juga sebaliknya. Manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial, jika pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Selain itu pemberian kompensasi yang lebih baik kepada manajer juga memotivasi dalam peningkatan kinerja (Wibowo, 2018)

## **2.1.2 Kinerja Manajerial**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajer**

Secara umum “manajer” berarti sikap setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Berbagai tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Peran manajer yang terpenting yaitu mengelola dan menyelenggarakan berbagai aktivitas pekerjaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Setyolaksono, 2011).

### **2.1.2.2 Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu kinerja manajerial merupakan keluaran (*output*) yang menggunakan masukan (*input*) selama periode tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Juniarti & Evelin (2003) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang baik, berbeda dengan kinerja karyawan umumnya bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Bhakti S, 2011:20). Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam wewenangnya. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi untuk mengetahui kualitas dari kinerja manajerial, dibutuhkan suatu alat untuk menilai kinerja.

### **2.1.2.3 Fungsi-Fungsi yang Dilaksanakan Manajer**

Menurut Handoko (2001: 23) perilaku manajer diartikan dengan seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sangat dibutuhkan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan oleh suatu organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi.



- b. Penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- c. Penyusunan kebijakan yang didasarkan pada kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.
- d. Penentuan perencanaan dalam penyusunan organisasi

Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan yang efektif dari fungsi-fungsi lain.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian adalah :

- a. Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan membawa hal-hal tersebut kearah tujuan.

- c. Penugasan tanggung jawab dan promosi kepada setiap karyawan sesuai hasil kerja yang telah mereka laksanakan.

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan dibagi dan dikoordinasikan. Manajer perlu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan tipe organisasi yang sesuai dengan tujuan rencana dan program yang telah ditetapkan. Perbedaan tujuan akan membutuhkan jenis organisasi yang berbeda pula.

### 3. Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun persoalannya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan apa yang harus mereka lakukan.

### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara serta peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup 4 (empat) unsur yaitu :

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan

- c. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

### **2.1.3 Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

#### **2.1.3.1 Pengertian Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

Sistem akuntansi manajemen (SAM) adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan (Nazaruddin, 1998).

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan Chia dalam Mutamainah (2009:18) mengemukakan bahwa sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengawasan organisasi yang dapat memudahkan pengawasan dengan cara membuat laporan dan menciptakan tindakan-tindakan yang nyata terhadap penilaian kinerja dari setiap komponen dalam sebuah organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam penyediaan informasi yang berguna dalam memprediksi akibat yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif yang dapat dilakukan.

#### **2.1.3.2 Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

Menurut Chenhall & Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik informasi yang bermanfaat menurut persepsi para manajerial yaitu

terdiri dari informasi *Scope*, *Timelines*, *Aggregation*, dan informasi yang memiliki sifat *integrasi*.

Menurut Nazaruddin (1998) kriteria umum mengenai karakteristik informasi yang baik dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. *Broadscope* (Lingkup)

Informasi *broadscope* sistem akuntansi manajemen adalah informasi yang memperhatikan dimensi fokus, *time horizon* dan kualifikasi. Informasi *scope* memberikan informasi tentang faktor-faktor eksternal maupun internal perusahaan, informasi ekonomi maupun non ekonomi, estimasi kejadian yang mungkin terjadi di masa yang akan datang, informasi yang berhubungan dengan aspek-aspek lingkungan.

b. *Timelines* (Tepat waktu)

Informasi yang tepat waktu dapat mempengaruhi kemampuan seorang manajer dalam menanggapi atau merespon setiap kejadian atau permasalahan. Kemampuan seorang manajer untuk mengetahui informasi secara tepat terhadap peristiwa kemungkinan akan dipengaruhi oleh ketepatan waktu sistem akuntansi manajemen (SAM) tersebut. Informasi yang tepat waktu akan meningkatkan SAM dalam melaporkan kejadian dari awal sampai paling akhir serta memberikan umpan balik informasi secara tepat terhadap keputusan yang telah dibuat sebelumnya.

c. *Aggregation* (Aggregasi)

Informasi agregasi merupakan suatu informasi yang memfokuskan penerapan bentuk kebijakan formal atau suatu informasi yang dilandasi oleh hasil akhir analitikal yang didasari pada area fungsional contoh seperti produksi, pemasaran, dll atau bisa juga didasari oleh waktu contoh : bulanan, kuartalan, dll. Dalam perkembangan terakhir, informasi agregasi merupakan penggabungan informasi fungsional dan temporal, seperti area pusat biaya, penjualan departemen produksi, dan informasi yang dihasilkan secara khusus untuk model keputusan formal. Informasi yang ter-agregasi dapat berfungsi sebagai bahan masukan yang efektif dan berguna dalam pengambilan keputusan tidak sulit untuk mengevaluasinya, sehingga dapat meningkatkan kerja manajemen secara efisien.

d. *Integration* (Integrasi)

Karakteristik Informasi integrasi yaitu bersifat kompleks atau menyeluruh dan saling berhubungan antara satu bagian dengan bagian lainnya, semakin banyak bagian atau segmen dalam suatu organisasi maka informasi yang bersifat integrasi akan sangat dibutuhkan. Informasi yang terintegrasi dapat berperan sebagai penghubung dalam mengendalikan pengambilan keputusan sesuai dengan bagian manajer masing-masing. Adapun manfaat dari informasi yang terintegrasi bagi seorang manajer ketika dihadapkan dalam situasi atau masalah dimana untuk mengambil keputusan yang akan mempengaruhi pada bagian / segmen lain.

## **2.1.4 Total Quality Management (TQM)**

### **2.1.4.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)**

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

Supaya lebih mudah untuk memahami, pengertian *total quality management* (TQM) dapat dibedakan menjadi 2 aspek. Aspek pertama yaitu menjelaskan mengenai apa yang dimaksud dengan *total quality management* (TQM) dan aspek yang kedua membahas bagaimana mencapai *total quality management* (TQM) dengan efektif. *Total quality management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Goetsch & Davis, 2002:4).

Jadi berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu cara yang dilakukan oleh manajer dengan cara menggabungkan semua fungsi dalam suatu perusahaan dan meningkatkan kualitas secara berkesinambungan serta memaksimalkan performance melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga

kerja proses dan lingkungannya dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

#### **2.1.4.2 Unsur - Unsur Total Quality Management (TQM)**

Perbedaan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponenya Diana (2003: 15-18), yaitu:

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Obsesi Terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. *Team Work* (kerjasama tim)
6. Perbaikan Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut Suardi (2003), fokus pada pelanggan merupakan *driver* dalam penerapan TQM diperusahaan. Pelanggan dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal yang berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Wibowo (2007) berpendapat tentang obsesi terhadap kualitas, bahwa kualitas yang ditetapkan organisasi harus sudah bisa memenuhi atau

melebihi apa yang ditentukan. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan, serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut (Nasution, 2005).

Tjiptono & Anastasia (2003) menjelaskan tentang komitmen jangka panjang TQM yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis sehingga dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Soegoto (2009) menjelaskan kerja sama tim (*teamwork*) organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerja sama tim, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Perbaikan sistem secara berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat (Herjanto, 2007).

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. Oleh karena itu setiap orang dalam perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan profesionalnya (Budiyono, 2005). Nasution (2005) menjelaskan kebebasan yang terkendali dalam



pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting dalam TQM. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, kebebasan yang terkendali dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil.

TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja (Tjiptono & Anastasia, 2003). Sukoco (2007) menjelaskan keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggungjawab untuk penerapannya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yang ada kaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini merupakan beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang sudah disimpulkan, dapat dilihat pada tabel 2.1

Peneliti yang dilakukan oleh (Shinta, 2016) dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bagian

Keuangan Perusahaan BUMN Di Kota Bengkulu). Data yang digunakan adalah data primer, dengan menyebarkan kuisioner kepada responden. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 50 manajer keuangan pada perusahaan BUMN di Kota Bengkulu. Metode analisis data menggunakan regresi berganda dengan bantuan program computer yaitu SPSS versi 17. Hasil penelitian ini menunjukkan Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu terdapat perbedaan variabel penelitian terdahulu yaitu Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan. Kekurangan pada penelitian ini adalah kurang efektifnya penyebaran kuisioner kepada objek penelitian karena harus mendatangi langsung kantor pusat objek penelitian di Palembang khususnya objek penelitian pada BUMN perbankan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Silitonga, 2016) dengan judul Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Bank. Responden penelitian ini adalah pimpinan cabang bank BUKU 4 di Jakarta. Analisis menggunakan regresi *cross section* dan uji validitas serta uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerepan SAM terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif walaupun tidak terlalu signifikan dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya tambahan

objek penelitian terdahulu yaitu Budaya Organisasi. Kekurangan pada penelitian ini yaitu terbatasnya waktu serta kesempatan untuk bertemu langsung dengan responden hal tersebut untuk sementara belum dilakukan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dwinarian et al., 2017) dengan judul Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus di Perbankan Kota Jayapura dan Kabupaten Jayapura). Sampel penelitian sebanyak 52 responden. Data yang digunakan adalah data kuantitatif yang diukur dengan satuan score. Metode analisis yang digunakan regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya variabel tambahan yaitu variabel Desentralisasi. Kekurangan pada penelitian ini adalah model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 27,4% sedangkan 72,6% dijelaskan oleh faktor lain dari penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Niyati, 2017) dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Produk Rekreasi (Kids Fun). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuisioner. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan level manajerial, dengan sampel 50 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis

regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian saya yaitu adanya variabel tambahan yaitu Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan. Kekurangan pada penelitian ini adalah kurang dilengkapi dengan wawancara atau pernyataan tertulis sehingga dapat menggali semua hal yang menjadi tujuan penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sulistyo, 2017) dengan judul Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), Desentralisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial PT KIE Surabaya. Pengumpulan data menggunakan metode pengiriman kuisioner dengan jumlah 36 responden. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya variabel tambahan yaitu variabel Desentralisasi. Kekurangan pada penelitian ini adalah tidak dijelaskan pada abstrak adanya penelitian Ketidakpastian Lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sri Mulyani, 2017) dengan judul Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi Terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. Penelitian ini menggunakan data primer melalui penyebaran kuisioner

dengan jumlah sampel 44 responden menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data dalam pengujian hipotesis adalah regresi *MRA* dengan menggunakan *SPSS* versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dan Kinerja Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya variabel tambahan yaitu Kinerja Inovasi. Kekurangan pada penelitian ini para manajer bekerja tidak menerapkan prinsip-prinsip budaya lokal di Kota Kudus dikenal dengan sebutan Gusjigang.

Peneliti yang dilakukan oleh (Abdul et al., 2018) dengan judul Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode *sampling* dengan sampel penelitian berjumlah 50 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan peneliti dengan penelitian yang saya teliti yaitu tidak ada variabel Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan penelitian ini hanya memakai 4 dari 10 indikator *Total Quality Management (TQM)*. Kekurangan dalam penelitian pada uji kualitas data hanya memakai uji validitas tanpa memakai uji reliabilitas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Azizah, 2018) dengan judul Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi

Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating Pada Rumah Sakit Di Wilayah Kota Medan. Penelitian ini menggunakan studi populasi atau studi sensus. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Hasil penelitian secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya variabel moderating yaitu Ketidakpastian Lingkungan. Kekurangan pada penelitian ini adalah jumlah sampel dan wilayah terbatas, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Prasylia, 2018) dengan judul Analisis Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan). Penelitian ini dilakukan dengan *purposive sampling* melalui penyebaran kuisisioner berjumlah 91 orang manajer. Metode analisis data untuk menguji hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan menggunakan analisis SmartPLS versi 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu adanya variabel tambahan yaitu Sistem Pengukuran Kinerja. Kekurangan pada

penelitian ini adalah kurangnya kepedulian dan keseriusan responden dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada dapat menyebabkan penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden.

Penelitian yang dilakukan oleh Sianipar (2018) dengan judul Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT PLN Area Pekanbaru). Pada penelitian ini menggunakan 30 sampel dengan menggunakan *sampling* sensus. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan alat uji *SPSS* versi 21. Dari hasil penelitian yang dilakukan secara parsial variabel Sistem Akuntansi Manajemen (SAM), Sistem Pengendalian Kinerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Sedangkan variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya tambahan pada objek variabel penelitian terdahulu yaitu Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi, dan Komitmen Organisasi. Keterbatasan pada penelitian ini adalah dimana penelitian ini hanya fokus pada PT PLN Area Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suryani, 2019) dengan judul Pengaruh Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating. Penelitian dilakukan terhadap manajer menengah pada perusahaan perbankan di Pekanbaru berjumlah 49 responden. Pengujian hipotesis menggunakan analisis

regresi dengan metode *Moderated Regression Analysis*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan pada penelitian ini adalah adanya variabel moderating yaitu Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Auliasari, 2020) dengan judul Pengaruh Teknologi Informasi, Budaya Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Berbintang 3 dan 4 di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuisioner dengan menggunakan *probability sampling*. Pengujian analisis menggunakan metode Path Analysis (analisis jalur) yang merupakan pengembangan dari metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi, ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Sedangkan budaya organisasi dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya variabel tambahan yaitu teknologi informasi dan budaya organisasi. Kekurangan pada penelitian ini adalah obyek yang diteliti terlalu luas dan banyak, sehingga dapat memakan waktu yang relatif lebih lama.



Penelitian yang dilakukan oleh (Haslinda, Jeni Kamase, 2020) dengan judul Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Di Kabupaten Sidenreng Rappang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menemukan bahwan SAM dan Partisipasi Anggaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial SKPD di Kabupaten Sidenreng Rappang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya tambahan variabel penelitian terdahulu yaitu Partisipasi Anggaran. Kekurangan pada penelitian ini tidak dijelaskan pada abstrak seberapa banyak sampel yang diambil.

Penelitian yang dilakukan oleh (Indrasari & Rosi, 2020) dengan judul *Total Quality Management, Management Accounting System, Islamic Leadership Style, Organizational Commitment and Managerial Performance*. Teknik penulisan menggunakan metode pemeriksaan terdistribusi dan terkumpul dengan tujuan tertentu. Jumlah responden berjumlah 104 responden. Data diperoleh dari kuisisioner. Metode Analisis yang digunakan adalah regresi sederhana dan analisis regresi moderasi. Hasil menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Setelah itu, hasil analisis regresi yang dimoderasi, sistem pengukuran kinerja, sistem imbalan, gaya kepemimpinan Islam dan komitmen organisasi merupakan variabel moderasi yang memoderasi hubungan

TQM dengan Kinerja Manajerial. Perbedaan dalam penelitian ini adalah adanya tambahan variabel yaitu gaya kepemimpinan Islam dan komitmen organisasi. Adapun kekurangan pada penelitian ini adalah penelitian ini hanya sebatas penyebaran kuisioner.

Penelitian yang dilakukan oleh (Puspita, 2020) dengan judul Analisis Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Dua Perusahaan Karet di Kota Palembang). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuisioner dengan skala likert. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya adalah adanya tambahan vairabel bebas yaitu Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	(Shinta, 2016)(Shinta, 2016)(Shinta, 2016)(Shinta, 2016)(Shinta,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontijensi.</li> <li>• Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner.</li> <li>• Sampel yang digunakan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan Pengaruh <i>total quality management</i> (TQM), sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perbedaan variabel penelitian terdahulu yaitu sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja, dan gaya kepemimpinan.</li> </ul>

	2016)(Shinta, 2016)	<p>adalah sebanyak 50 manajer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda.</li> </ul>		
2.	(Silitonga, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang dipakai <i>Expetancy Theory</i> dan <i>agency theory</i>.</li> <li>• Analisis menggunakan regresi cross section dan uji validitas serta uji reliabilitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan penerapan sistem akuntansi manajemen (SAM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat perbedaan dalam penelitian ini yaitu adanya tambahan pada objek variabelnya yaitu budaya organisasi .</li> </ul>
3.	(Dwinarian et al., 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontijensi.</li> <li>• Jumlah sampel sebanyak 52 responden.</li> <li>• Data analisis yang digunakan regresi linear berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial</li> <li>• Hasil menunjukkan bahwa Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan dalam penelitian ini adalah yaitu adanya tambahan pada objek terdahulu yaitu Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan.</li> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya variabel tambahan yaitu variabel Desentralisasi</li> </ul>
4.	(Niyati, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan yaitu teori kontijensi.</li> <li>• Data yang digunakan adalah data primer berupa kuisisioner.</li> <li>• Sampel pada penelitian ini sekitar 50 responden</li> <li>• Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan <i>total quality management</i> (TQM) dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan dalam penelitian ini adalah yaitu adanya tambahan pada objek terdahulu yaitu sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan.</li> </ul>
5.	(Sulistyo, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontijensi.</li> <li>• Pengumpulan data menggunakan kuisisioner keseluruhan manajer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen (SAM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya variabel tambahan yaitu desentralisasi.</li> </ul>

		<p>berjumlah 36 responden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.</li> </ul>	kinerja manajerial.	
6.	(Sri Mulyani dan Wijayani 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan adalah teori <i>Development</i></li> <li>• Penelitian dilakukan dengan data primer melalui penyebaran kuisioner menggunakan <i>purposive sampling</i>.</li> <li>• Jumlah sampel yaitu 44 responden.</li> <li>• Teknik analisis data dalam pengujian hipotesis adalah regresi MRA dengan menggunakan SPSS versi 23.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM dan kinerja inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan pada penelitian ini adalah adanya variabel tambahan yaitu kinerja inovasi.</li> </ul>
7.	(Abdul et al., 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu metode <i>sampling</i> dengan sampel penelitian 50 responden.</li> <li>• Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel <i>total quality management</i> (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan dalam penelitian ini adalah hanya satu variabel yaitu <i>total quality management</i> (TQM) dan hanya 4 dari 10 indikator yang dipakai pada variabel <i>total quality management</i> (TQM).</li> </ul>
8.	(Azizah, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan adalah teori kontijensi .</li> <li>• Penelitian menggunakan studi populasi atau studi sensus.</li> <li>• Sumber data yaitu data primer yang diperoleh dari kuisioner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil menunjukkan bahwa Karakteristik Informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya variabel tambahan yaitu variabel desentralisasi dan variabel moderating yaitu ketidakpastian lingkungan.</li> </ul>
9.	(Prasylia, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori pada penelitian ini adalah teori kontijensi</li> <li>• Penelitian ini dilakukan dengan <i>purposive sampling</i> melalui penyebaran kuisioner yang berjumlah 91 orang.</li> <li>• Metode analisis data menggunakan prosedur bootstrapping dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> (TQM) dan pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perbedaan pada penelitian terdahulu yaitu tambahan variabel Pengukuran Kinerja.</li> </ul>

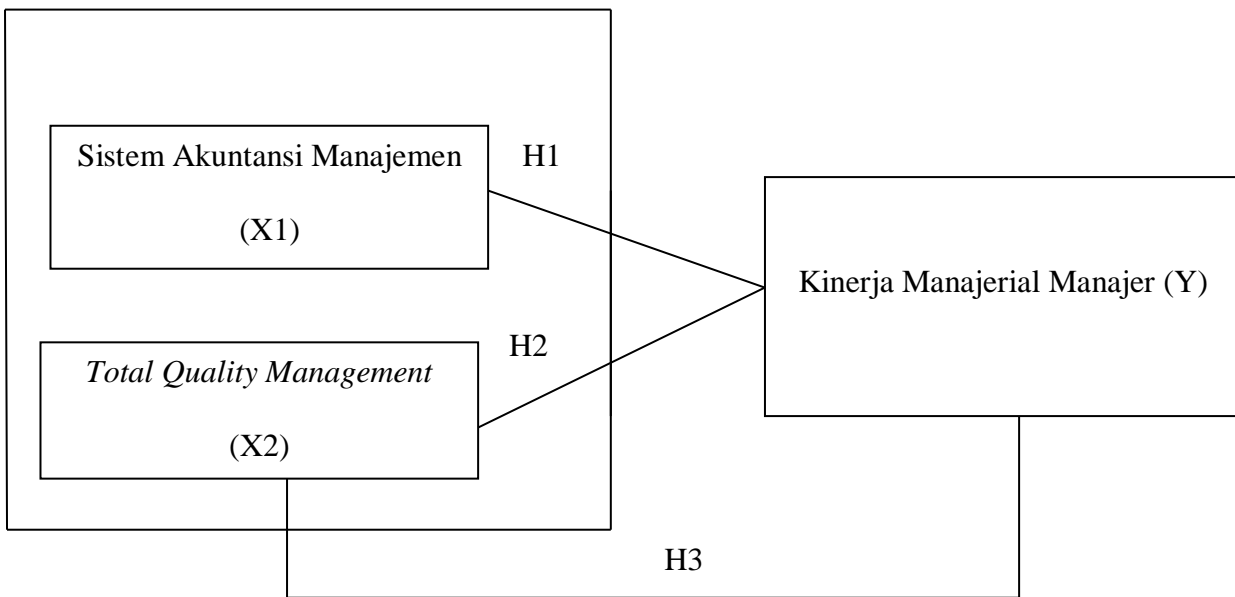
		menggunakan analisis <i>SmartPLS</i> versi 3.		
10	Sianipar (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kontijensi.</li> <li>• Sampel yang digunakan sebanyak 30 responden dengan menggunakan <i>sampling</i> sensus.</li> <li>• Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dan uji asumsi klasik dengan alat uji SPSS versi 21.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat perbedaan pada penelitian ini yaitu tambahan variabel penelitian terdahulu yaitu Sistem Pengendalian manajemen, Motivasi dan Komitmen Organisasi</li> </ul>
11.	(Suryani, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori kontijensi.</li> <li>• Pengumpulan data berjumlah 49 responden.</li> <li>• Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dengan metode <i>moderated regression analysis</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil pengujian menunjukkan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen (SAM), ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan pada penelitian ini adalah adanya variabel moderating yaitu ketidakpastian lingkungan dan desentralisasi.</li> </ul>
12.	(Auliasari, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kontingensi.</li> <li>• Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuisisioner dengan menggunakan metode <i>probability sampling</i>.</li> <li>• Pengujian analisis menggunakan analisis regresi linear berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi, ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial. Sedangkan budaya organisasi dan sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya variabel tambahan yaitu teknologi informasi, budaya organisasi dan ketidakpastian lingkungan</li> </ul>

13.	(Haslinda, Jeni Kamase, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang dipakai yaitu teori penetapan tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>).</li> <li>• Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji F dan uji koefisien determinasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menemukan bahwa SAM dan partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya perbedaan penelitian yaitu tambahan pada variabel partisipasi anggaran.</li> </ul>
14.	(Indrasari & Rosi, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan adalah <i>Contingency Theory</i></li> <li>• Jumlah responden sebanyak 104 responden.</li> <li>• Metode analisis yang digunakan adalah regresi sederhana dan analisis regresi moderasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Setelah itu, hasil analisis regresi yang dimoderasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Imbalan, Gaya Kepemimpinan Islam, dan Komitmen Organisasi merupakan variabel moderasi yang memoderasi atau memperkuat hubungan Total Quality Management (TQM) dengan Kinerja Manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya tambahan variabel terdahulu yaitu gaya kepemimpinan Islam dan komitmen organisasi .</li> </ul>
15.	(Puspita, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori motivasi.</li> <li>• Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuisioner dengan skala likert</li> <li>• Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan penelitian ini adalah adanya tambahan variabel terdahulu yaitu variabel Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan.</li> </ul>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Manajer dan *Total*

*Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Manajer, serta Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial Manajer. Dapat dilihat dengan beberapa rumus yang akan dijelaskan berupa metode, uji dan analisis serta dapat menarik kesimpulan dari hasil akhir penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikirannya ditunjukkan pada gambar 2.1



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## **2.4 Hipotesis**

### **2.4.1 Hubungan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

Sistem akuntansi manajemen (SAM) suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan (Nazaruddin, 1998). Karakteristik sistem akuntansi manajemen yaitu *scope*, *timelines*, *aggregation*, dan *integration* menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para manajer organisasi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya dapat untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya.

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan dan untuk menghadapi persaingan. (Soleha, 2014). Teori kontinjensi menjelaskan bahwasanya tidak ada suatu konsep yang dapat mengontrol suatu kebijakan atau alat didalam perusahaan, dengan demikian teori kontinjensi memberikan penjelasan bahwa suatu perusahaan harus menyesuaikan alat atau dalam hal ini sistem akuntansi manajemen (SAM) yang digunakan agar dapat menunjang kinerja manajer.

Oleh karena itu sistem akuntansi manajemen (SAM) dapat memberikan informasi kepada manajer untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Sujana, 2015) menunjukkan adanya



pengaruh positif antara Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Se-Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1 : Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial.**

#### **2.4.2 Hubungan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

*Total quality management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Goetsch & Davis, 2002:4). TQM mengimplikasikan usaha yang terintegrasi dan berkelanjutan terus menerus untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keeluruhan.

*Total Quality Management* membutuhkan perubahan dasar anggapan dari setiap orang dalam perusahaan, terutama manajemen. Tanggung jawab ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Seperti halnya yang telah dibahas mengenai praktisi pemanufakturan dengan menggunakan TQM, secara interaktif mempengaruhi kinerja manajerial. Teori kontijensi menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem yang dapat mengontrol suatu alat dalam hal ini yaitu *total quality management* (TQM) didalam organisasi. dengan demikian teori

kontijensi menjelaskan bahwa kinerja manajer didalam suatu organisasi harus menyesuaikan dan menerapkan suatu alat yaitu *total quality management* (TQM) agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan (Hasanah, 2013) untuk menguji hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial di Staf Akuntansi perusahaan jasa wilayah Jakarta dan Tangerang memberikan kesimpulan bahwa TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan hasil teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2 : *Total Quality Management* (TQM) Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

#### **2.4.3 Hubungan Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

Sistem akuntansi manajemen (SAM) suatu mekanisme pengendalian organisasi, serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan (Nazaruddin, 1998). Karakteristik sistem akuntansi manajemen yaitu *scope*, *timelines*, *aggregation*, dan *integration* menghasilkan informasi yang sangat berguna untuk membantu para manajer organisasi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya dapat untuk lebih meningkatkan kinerja manajerialnya.

*Total quality management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Goetsch & Davis, 2002:4). TQM mengimplikasikan usaha yang terintegrasi dan berkelanjutan terus menerus untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keeluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Andini, 2018) menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas dan penelitian sebelumnya maka dapat dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3 : Sistem Akuntansi manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

##### 3.1.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau *study* populasi atau *study* sensus (Sabar, 2007). Populasi penelitian ini yaitu seluruh manajer pada industri manufaktur PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

**Tabel 3.1**  
**Populasi**

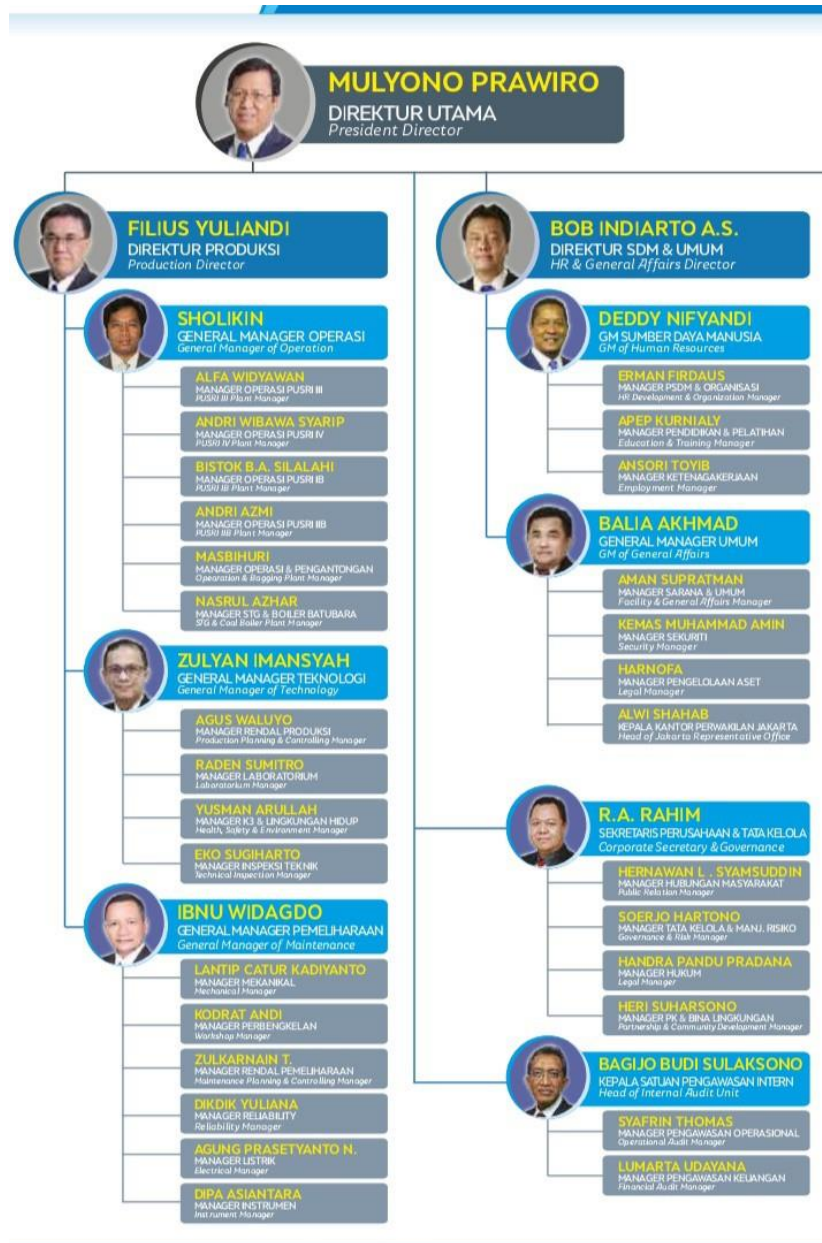
Populasi	Jumlah Manajer
Sekretaris Perusahaan & Tata Kelola	4
Kepala Satuan Pengawasan Intern	2
Direktur Produksi	19
Direktur SDM & Umum	9
Direktur Komersil	14
Direktur Teknik & Pengembangan	10
<b>Total</b>	<b>58</b>

##### 3.1.2 Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *non probability sampling* yang dipilih dengan *sampling* jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai

sampel (Nadiro, 2014:59). Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi kecil (Supriyanto, 2010:188). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh manajer PT Pupuk Sriwidjaja Palembang yang berjumlah 58 manajer.

**Tabel 3.2**  
**Struktur Organisasi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang**



## STRUKTUR ORGANISASI ORGANIZATIONAL STRUCTURE



### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah objek atau apa yang menjadi titik pusat perhatian peneliti (Bhakti S, 2011:53)

### **3.2.1 Variabel Terikat (Y)**

Variabel terikat atau variabel dependen dalam penelitian ini ialah kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan hasil kinerja yang dilakukan seorang individu yaitu manajer dalam organisasi berupa kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. (Terry, 1958)

Menurut Handoko (2001:3) variabel dependen tersebut dapat diukur dengan menggunakan indikator empat dimensi kinerja manajerial, terdiri dari:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengawasan

### **3.2.2 Variabel Bebas**

Variabel bebas atau independen dari penelitian ini ada 2, yaitu :

#### **A. Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

Nazaruddin (1998) Sistem akuntansi manajemen merupakan suatu mekanisme pengendalian organisasi dan juga merupakan cara untuk mengukur tingkat keandalan informasi akuntansi manajemen. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat keandalan informasi manajemen ada 4 (empat) yaitu :

1. *Broadscope*
2. *Timelines*
3. *Aggregation*
4. *Integration*

*B. Total Quality Management (TQM)*

*Total quality management* merupakan suatu pendekatan yang dilakukan oleh manajer dalam menjalankan usaha organisasi yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja dan lingkungannya (Goetsch & Davis, 2002:4). Indikator dalam mengukur keberhasilan manajer dalam menerapkan *total quality management* yaitu ada 10 Menurut Diana (2003:15-18), yaitu :

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Obsesi Terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim (*Team Work*)
6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan Terkendali
9. Kesatuan Tujuan
10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan



### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **3.3.1 Data Primer**

Menurut (Setyolaksono, 2011:70) Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya, tanpa melalui perantara. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tentang sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) yang dimiliki dan diterapkan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan kinerja manajer yang didapat melalui kuisisioner yang diajukan atau disebarakan kepada responden.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah yaitu penulis menjelaskan mengenai teori atau konsep yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dibahas dalam penelitian ini dengan melihat literatur - literatur baik dari buku, surat kabar, artikel ilmiah maupun dari internet (Setyolaksono, 2011)

### **3.4 Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran Data**

#### **3.4.1 Metode Angket atau Kuisisioner**

Kuisisioner atau angket merupakan sekumpulan daftar pernyataan yang diberikan kepada seseorang yang bersedia memberikan respon atau jawaban sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan dari penyebaran angket adalah mencari informasi dan jawaban yang lengkap mengenai suatu masalah dari

responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan (Arikunto, 2006:155).

Kuisisioner atau angket tersebut ditujukan kepada responden melalui bagian administrasi atau bagian diklat/umum dari perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Kuisisioner atau angket tersebut ditujukan kepada para manager PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Adapun jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis angket tertutup (*close form questioner*), yaitu kuisisioner yang disusun dengan menyediakan jawaban sehingga responden hanya memberi tanda jawaban yang dipilih sesuai dengan keadaan sebenarnya. Responden diberikan lima jawaban dari kuisisioner tersebut, yaitu :

- a. Sangat Setuju (SS) = 5
- b. Setuju (S) = 4
- c. Nertal (N) = 3
- d. Tidak Setuju (TS) = 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

### **3.5 Uji Kualitas Data**

Data yang diambil merupakan data primer dan data sekunder maka uji kualitas data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Adapun kriteria penilaian uji validitas adalah :

- a. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada nilai signifikansi 5%) maka dapat dikatakan item kuisisioner valid. Sebaliknya,
- b. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (pada nilai signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuisisioner tersebut tidak valid.

### 3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variable atau konstruk. Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar  $> 0,60$  dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variable  $> 0,60$  maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan sebaliknya apabila nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variable  $< 0,60$  maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, 2011:47).

### **3.6 Metode Analisis**

Metode analisis adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Metode analisis ini yaitu sebagai berikut :

#### **3.6.1 Metode Analisis Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran dan deskripsi variabel penelitian (sistem akuntansi manajemen, *total quality management* dan kinerja manajerial). Gambaran statistik deskriptif ini dilihat dari nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi dari data yang diperoleh (Auliasari, 2020).

### **3.7 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik digunakan untuk menunjukkan bahwa data yang digunakan normal atau sesuai dan dalam model tidak mengandung multikolonieritas serta heteroskedastisitas.

#### **3.7.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya masing-masing variable peneletian. Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan uji kolmogorof-smirnov Ghozali (2005:114) dengan bantuan aplikasi SPSS. Data pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas dimana jika probabilitas lebih besar dari 0,05 maka data dalam penelitian sesuai atau berdistribusi normal.

### 3.7.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian ini untuk mengetahui adanya linear yang sempurna atau diantara beberapa atau semua variable yang menjelaskan model regresi. Syarat ditetapkan model regresi ganda ialah antara variable bebasnya tidak memiliki hubungan sempurna atau multikolinieritas.

Untuk mengetahui adanya multikolinieritas yaitu dengan melihat besaran *Varian Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance* melalui aplikasi SPSS dan koefisien korelasi variable bebas. Jika  $VIF > 10$  maka variable tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variable lainnya. Sedangkan apabila model regresi diperoleh  $VIF < 10$  dan *tolerance* diatas 0,10 maka dalam model tersebut tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005:92).

### 3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan kepengamatan lain. Model regresi yang baik adalah model yang homoskedastisitas atau tidak mengandung heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:105).

Masalah heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melakukan pengamatan *scatter plot* melalui aplikasi SPSS antara prediksi variable terikat dengan residualnya, dimana :

- a. Jika ada pola tertentu terdaftar titik-titik, yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar keatas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8 Uji Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan analisis regresi berganda, dalam analisis regresi berganda ini selain mengukur hubungan antara dua variable atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variable dependen dengan variable independen. Dalam penelitian ini, yang bertindak sebagai variable independen adalah : sistem akuntansi manajemen (SAM) dan *total quality management* (TQM) sedangkan untuk variabel dependennya adalah: kinerja manajerial. Sehingga persamaan regresi bergandanya adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = kinerja manajerial

$\alpha$  = konstanta regresi

$\varepsilon$  = error

- $\beta_1, \beta_2$  = koefisien regresi, yaitu nilai peningkatan atau penurunan variable Y yang didasarkan variabel X1 dan X2.
- X1 = variable sistem akuntansi manajemen (SAM)
- X2 = variable total quality management (TQM)

### 3.8.1 Uji Hipotesis

#### 3.8.1.1 Uji t (uji hipotesis secara parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variable. Apabila nilai hasil uji menunjukkan probabilitas  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $< 0.05$  maka hipotesis diterima, sedangkan sebaliknya apabila hasil uji menunjukkan nilai probabilitas  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai sig  $> 0.05$  maka hipotesis ditolak secara individual pada masing-masing variabel.

#### 3.8.1.2 Uji F (uji hipotesis secara simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah model regresi yang sedang diuji adalah baik (signifikan) atau tidak baik (non signifikan). Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model regresi mempunyai pengaruh bersama-sama terhadap variabel terikat. Bila nilai hasil uji menunjukkan probabilitas  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai sig  $< 0.05$  maka hipotesis diterima, sedangkan sebaliknya jika hasil uji menunjukkan nilai probabilitas  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai sig  $> 0.05$  maka hipotesis ditolak secara bersama-sama.

### **3.9 Uji Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model data menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. nilai ( $R^2$ ) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati angka satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali : 97).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Proses Penentuan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian yaitu seluruh manajer tingkat menengah yang ada di perusahaan manufaktur PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penentuan sampel yang diambil ini untuk menentukan jumlah responden pada perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dengan menggunakan teknik *non probability sampling* yang dipilih dengan *sampling* jenuh (sensus) yang kriterinya dijelaskan pada bab sebelumnya.

#### 4.2 Hasil Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini responden yang dipilih oleh peneliti adalah manajer tingkat menengah seperti manajer keuangan, manajer anggaran, manajer pemasaran, manager operasi, manajer sdm, manajer pendidikan & pelatihan dll. Hasil pengumpulan kuisisioner yang berhasil dikembalikan dan memenuhi syarat sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Tingkat Pengambilan Kuisisioner**

<b>Data Klasifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Jumlah kuisisioner yang disebar	58	100%
Kuisisioner yang kembali	32	55,17%
Kuisisioner yang tidak kembali	26	44,83%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil data pada tabel 4.1 diatas dan hasil pengumpulan data dapat disimpulkan bahwa jumlah kuisisioner yang disebar sebanyak 58 buah. Dari 58 kuisisioner yang disebar, kuisisioner yang kembali dan dapat diolah

sebanyak 32 buah dengan presentase 55,17%, sedangkan kuisisioner yang tidak kembali sebanyak 26 buah dengan presentase 44,83%.

### 4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang menjadi obyek penelitian diklasifikasikan berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja. Berikut hasil dari obyek penelitian berdasarkan karakteristik responden:

#### 4.3.1 Klasifikasi Berdasarkan Umur

Klasifikasi dari karakteristik responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
41-50	15	46,88%
51-60	17	53,13%
>60	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2020

Pada tabel 4.2 diatas, menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur dari 32 responden, terdapat 15 responden yang memiliki umur 41-50 tahun dengan presentase 46,88%, 17 responden yang memiliki umur 51-60 tahun dengan presentase 53,13%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berumur 51-60 tahun.

#### 4.3.2 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Klasifikasi dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-laki	30	93,75%
Perempuan	2	6,26%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer diolah tahun 2020

Pada tabel 4.3 diatas, menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 32 responden, terdapat 30 responden laki-laki dengan presentase 93,75% dan 2 responden perempuan dengan presentase 6,26%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki.

**4.3.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan**

Klasifikasi dari karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
S1	15	46,88%
S2	17	53,13%
S3	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2020

Pada tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan dari 32 responden, terdapat 15 responden yang memiliki pendidikan terakhir strata 1 (S1) dengan presentase 44,88%, 17 responden yang memilki pendidikan terakhir strata 2 (S2) dengan presentase 53,13%, dan 0 responden yang memiliki pendidikan terakhir strata 3 (S3)

dengan presentase 0%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang memiliki pendidikan terakhir starata 2 (S2).

#### 4.3.4 Klasifikasi Berdasarkan Lama Bekerja

Klasifikasi dari karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
5-8 tahun	9	28,13%
8-10 tahun	8	25%
>10 tahun	15	46,87%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2020

Pada tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dari 32 responden, terdapat 9 responden yang menjabat sebagai manajer selama 5-8 tahun dengan presentase 28,13%, 8 responden yang menjabat sebagai manajer selama 8-10 tahun dengan presentase 25%, 15 responden yang menjabat sebagai manajer selama >10 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berdasarkan lama bekerja pada penelitian ini adalah responden yang menjabat sebagai manajer selama >10 tahun dengan presentase 46,87%.

#### 4.4 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas atau keabsahan data yang digunakan dalam penelitian. Pengujian kualitas data dalam penelitian ini menggunakan dua alat uji yaitu uji validitas da reliabilitas.

#### 4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (pada taraf signifikansi 5%). Berikut hasil uji validitas untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

##### 4.4.1.1 Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)

Hasil uji validitas dari variabel sistem akuntansi manajemen dapat dilihat pada tabel 4.6. Pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel sistem akuntansi manajemen memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil perhitungan  $r$  tabel untuk  $N=32$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai 0,349, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dikatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Validitas Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

Pengukur Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
SAM 1	0,426	0,349	Valid
SAM 2	0,534	0,349	Valid
SAM 3	0,710	0,349	Valid
SAM 4	0,521	0,349	Valid
SAM 5	0,594	0,349	Valid
SAM 6	0,465	0,349	Valid
SAM 7	0,678	0,349	Valid
SAM 8	0,531	0,349	Valid
SAM 9	0,713	0,349	Valid
SAM 10	0,735	0,349	Valid
SAM 11	0,623	0,349	Valid
SAM 12	0,436	0,349	Valid
SAM 13	0,629	0,349	Valid
SAM 14	0,618	0,349	Valid
SAM 15	0,634	0,349	Valid
SAM 16	0,635	0,349	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

#### 4.4.1.2 Total Quality Management (TQM)

Hasil uji validitas dari variabel *total quality management* dapat dilihat pada tabel 4.7. Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel *total quality management* memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil perhitungan  $r$  tabel untuk  $N=32$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai 0,349, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dikatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 4.7**

**Hasil Uji Validitas *Total Quality Management* (TQM)**

Pengukur Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
TQM 1	0,377	0,349	Valid
TQM 2	0,414	0,349	Valid
TQM 3	0,491	0,349	Valid
TQM 4	0,380	0,349	Valid
TQM 5	0,449	0,349	Valid
TQM 6	0,562	0,349	Valid
TQM 7	0,352	0,349	Valid
TQM 8	0,362	0,349	Valid
TQM 9	0,464	0,349	Valid
TQM 10	0,371	0,349	Valid
TQM 11	0,567	0,349	Valid
TQM 12	0,358	0,349	Valid
TQM 13	0,505	0,349	Valid
TQM 14	0,589	0,349	Valid
TQM 15	0,372	0,349	Valid
TQM 16	0,389	0,349	Valid
TQM 17	0,445	0,349	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

#### 4.4.1.3 Kinerja Manajerial

Hasil uji validitas dari variabel kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 4.8. Pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa secara keseluruhan variabel kinerja

manajerial memiliki nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil perhitungan  $r$  tabel untuk  $N=32$  pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai 0,349, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dikatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Pengukur Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
KM 1	0,598	0,349	Valid
KM 2	0,477	0,349	Valid
KM 3	0,394	0,349	Valid
KM 4	0,609	0,349	Valid
KM 5	0,411	0,349	Valid
KM 6	0,528	0,349	Valid
KM 7	0,476	0,349	Valid
KM 8	0,381	0,349	Valid
KM 9	0,592	0,349	Valid
KM 10	0,356	0,349	Valid
KM 11	0,431	0,349	Valid
KM 12	0,506	0,349	Valid
KM 13	0,566	0,349	Valid
KM 14	0,409	0,349	Valid
KM 15	0,377	0,349	Valid
KM 16	0,511	0,349	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

#### 4.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan (Sugiyono, 2016). Konsistensi disini berarti kuisisioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi yang lain. Kuisisioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60. Berikut hasil uji reliabilitas:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	N	Keterangan
1	Sistem Akuntansi Manajemen	0,868	16	Reliabel
2	Total Quality Management	0,712	17	Reliabel
3	Kinerja Manajerial	0,743	16	Reliabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

#### 4.5 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran dan deskripsi variabel penelitian. Gambaran statistik deskriptif dapat dilihat dari nilai rata-rata (mean), nilai maksimum, nilai minimum, dan standar deviasi. Statistik deskriptif ini dibantu dengan menggunakan program SPSS versi 25. Berikut hasil dari analisis statistik deskriptif:

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**  
*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem_Akuntansi_Manajemen	32	44	71	56,59	6,834
Total_Quality_Management	32	58	76	67,97	4,816
Kinerja_Manajerial	32	52	71	60,97	4,396

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Dari hasil diatas, maka dapat disimpulkan analisis statistik deskriptif masing-masing variabel sebagai berikut:

1. Nilai minimum variabel sistem akuntansi manajemen sebesar 44 yang artinya dari seluruh responden memberikan nilai jawaban terendah atas variabel sistem akuntansi manajemen adalah sebesar 44, sedangkan nilai maksimum variabel sistem akuntansi manajemen sebesar 71 yang artinya



dari seluruh responden memberikan jawaban tertinggi atas variabel sistem akuntansi manajemen adalah sebesar 71. Nilai rata-rata (*mean*) dari variabel sistem akuntansi manajemen sebesar 56,59. Nilai standar deviasi dari variabel sistem akuntansi manajemen sebesar 6,834.

2. Nilai minimum variabel *total quality management* sebesar 58 yang artinya dari seluruh responden memberikan nilai jawaban terendah atas variabel total quality management adalah sebesar 58, sedangkan nilai maksimum variabel total quality management sebesar 76 yang artinya dari seluruh responden memberikan nilai jawaban tertinggi atas variabel total quality management adalah sebesar 76. Nilai rata-rata (*mean*) dari variabel total quality management sebesar 67,97. Nilai standar deviasi dari variabel total quality management sebesar 4,816.
3. Nilai minimum variabel kinerja manajerial sebesar 52 yang artinya dari seluruh responden memberikan nilai jawaban terendah atas variabel kinerja manajerial adalah sebesar 52, sedangkan nilai maksimum pada variabel kinerja manajerial sebesar 71 yang artinya dari seluruh responden memberika jawaban tertinggi atas variabel kinerja manajerial adalah sebesar 71. Nilai rata-rata (*mean*) dari variabel kinerja manajerial sebesar 60,97. Nilai standar deviasi dari variabel kinerja manajerial sebesar 4,396.

#### **4.6 Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui layak atau tidaknya model regresi. Uji tersebut dikatakan layak jika data berdistribusi normal, bebas dari multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

##### **4.6.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji *kolmogorov-Smirnov*. Adapun ketentuan uji statistik

kolmogorov-smirnov adalah apabila nilai signifikansi  $\geq 0,05$ , maka data terdistribusi normal atau terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,35086824
Most Extreme Differences	Absolute	,143
	Positive	,143
	Negative	-,108
Test Statistic		,143
Asymp. Sig. (2-tailed)		,095 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan data pada tabel 4.11 diatas, diperoleh nilai signifikasi untuk uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,095. Nilai signifikasi tersebut lebih besar dari nilai 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data menyebar dengan normal.

#### 4.6.2 Uji Multikolinietiras

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Sugiyono, 2016). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0,1, maka tidak terdapat multikolinieritas diantara variabel. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Sistem Akuntansi Manajemen (X1)	,987	1,013
	Total Quality Management (X2)	,987	1,013

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

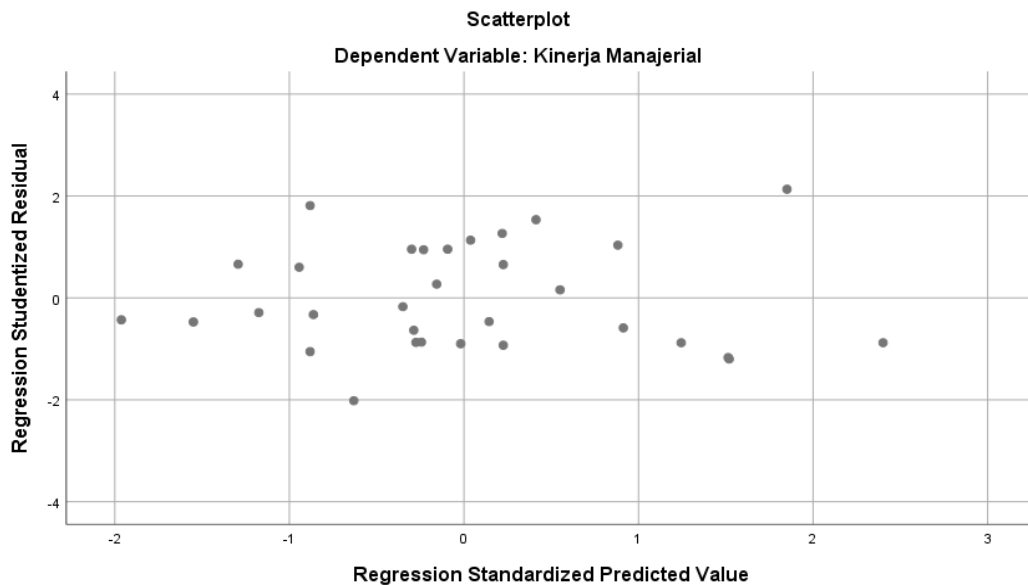
Berdasarkan data pada tabel 4.12 diatas, diperoleh nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih dari 0,1, dan nilai VIF kurang dari 10 Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas, metode yang digunakan adalah metode chart (diagram *scatterplot*).

1. Jika ada pola tertentu terdaftar titik-titik, yang ada membentuk suatu pola tertentu yang beraturan (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0 serta penyebaran titik-titik data tidak berpola, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat dilihat bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Untuk lebih memastikan lagi apakah data dalam penelitian ini benar tidak terjadi heteroskedastisitas, peneliti akan menampilkan dan menjelaskan hasil uji yang kedua yaitu uji glejser untuk memperkuat bahwasanya data dalam penelitian ini benar tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut hasilnya:

**Tabel 4.14**  
**Uji Glejser**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>		
Model		Sig.
1	(Constant)	,028
	Sistem Akuntansi Manajemen (X1)	,277
	<i>Total Quality Management (X2)</i>	,158

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan hasil uji glejser diatas pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa variabel independen memiliki nilai signifikasi diantaranya: variabel sistem akuntansi manajemen memiliki nilai signifikasi  $0,277 > 0,05$ ; variabel *total quality management* memiliki nilai signifikasi  $0,158 > 0,05$ . Artinya dalam uji glejser, data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas. Melihat hasil uji glejser dan grafik *scatterplot*, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **4.7 Uji Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji regresi berganda dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana pengaruh sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Adapun hasil uji regresi berganda berdasarkan pengolahan data SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Regresi Berganda**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,733	1,964		1,137	,281
	Sistem Akuntansi Manajemen (X1)	,104	,119	,391	,493	,626
	Total Quality Management (X2)	,195	,069	,220	2,649	,019

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dirumuskan persamaan regresi yaitu  $Y = 4,733 + 0,104 \text{ SAM} + 0,195 \text{ TQM} + e$

#### 4.7.1 Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kelayakan model regresi yang dilihat dari seberapa besar variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Model estimasi regresi dinilai layak jika nilai Prob(*F-statistic*) lebih kecil dari nilai tingkat kesalahan/error (Prob(*F-Statistic*) < 0,05).

**Tabel 4.16**  
**Uji F atau uji simultan**

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,137	2	6,069	5,538	,000 <sup>b</sup>
	Residual	46,832	29	20,236		
	Total	58,969	31			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)  
b. Predictors: (Constant), Total Quality Management (TQM), Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan uji F diatas, angka *Degree of freedom* dihitung menggunakan rumus ( $df = n - k$ ) dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Sehingga didapatkan  $df$  dalam penelitian ini yaitu ( $df = 32 - 2 = 30$ ). Dengan taraf signifikansi F-tabel sebesar 0.05 dan jumlah variabel independen 2. Sehingga hasil yang diperoleh untuk F-tabel sebesar 3,316. Hasil uji F atau uji simultan pada tabel diatas, didapat hasil sebagai berikut:

- a. Variabel sistem akuntansi manajemen (X1) dan *total quality management* (X2) mempunyai nilai F-hitung sebesar  $5,538 > F\text{-tabel } 3,316$  dengan tingkat  $\text{Prob}(F\text{-statistic})$  signifikan  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### 4.7.2 Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial manajer. Berikut hasil uji parsial t dapat dilihat pada table berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil uji t atau uji parsial**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,733	1,964		1,137	,281
	Sistem Akuntansi Manajemen (X1)	,104	,119	,391	,493	,626
	<i>Total Quality Management</i> (X2)	,195	,069	,220	2,649	,019

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Angka *Degree of Freedom* (df) dihitung dengan menggunakan rumus ( $df = n-k-1$ ) yang mana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Sehingga didapatlah df dalam penelitian ini yaitu ( $df = 32-2-1 = 29$ ). Dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikansi yaitu  $0,05/2 = 0,025$ . Sehingga hasil yang diperoleh untuk t-tabel sebesar 2,045. Berdasarkan hasil uji t atau parsial pada tabel 4.17, didapat hasil sebagai berikut:

- a. Variabel sistem akuntansi manajemen (X1) mempunyai nilai koefisien regresi 0,104, t-hitung 0,493 < t-tabel 2,045 dengan tingkat signifikan  $0,626 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
- b. Variabel *total quality management* (X2) mempunyai nilai koefisien regresi 0,195, t-hitung 2,649 > 2,045 dengan tingkat signifikan  $0,019 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

#### 4.8 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur dan mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Berdasarkan uji regresi determinasi dengan menggunakan bantuan program SPSS 25 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,864 <sup>a</sup>	,620	,547	,49840
a. Predictors: (Constant), Total Quality Management (TQM), Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)				



Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan uji koefisien determinasi diatas dapat dilihat bahwa nilai *R square* sebesar 0,620 atau 62%. Dapat disimpulkan bahwa nilai sebesar 62% kinerja manajerial dipengaruhi oleh sistem akuntansi manajemen dan *total quality management*, sedangkan 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.9 Pembahasan

Sebelum dilakukan pembahasan dapat dilihat hasil ringkasan analisis pengujian hipotesis dari persamaan regresi berganda berikut ini:

**Tabel 4.19**  
**Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

Kode	Hipotesis	Keterangan
H1	Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial Manajer	Ditolak
H2	<i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Manajer	Diterima
H3	Sistem akuntansi manajemen (SAM) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Manajer	Diterima

Sumber: Data primer diolah tahun 2020, SPSS 25

Berdasarkan tabel 4.19 diatas, dilakukan pembahasan sebagai berikut:

##### 4.9.1 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) dalam tabel 4.19 diatas, nilai *coefficiencient* menunjukkan t-hitung sebesar  $0,493 < 2,045$  dengan nilai signifikansi 0,626 lebih besar dari alpha 0,05. Hasil tersebut ditemui bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini ditolak. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Sistem akuntansi manajemen dengan indikator *broadscope*, *timelines*, *aggregation* dan *integration* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial manajer dikarenakan variabel sistem akuntansi manajemen belum sepenuhnya diterapkan oleh manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Maka, hal tersebut memberikan dampak kepada pengambilan keputusan yang dilakukan manajer menjadi tidak akurat sehingga perencanaan yang dilakukan tidak tepat sasaran yang pada akhirnya tidak mampu memberikan pengaruh dalam upaya peningkatan kinerja manajerial manajer. Hasil tersebut menjelaskan bahwa teori kontijensi didalam suatu perusahaan harus menyesuaikan alat dalam hal ini variabel sistem akuntansi manajemen yang ternyata tidak dapat menunjang atau meningkatkan kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Dengan informasi yang lengkap tentang kondisi luar maupun didalam perusahaan yang bersifat informasi keuangan dan informasi non keuangan, ataupun informasi internal serta informasi eksternal perusahaan, diharapkan dapat membuat perusahaan bersaing dipasar sehingga meningkatkan hasil yang diperoleh (laba) sesuai dengan yang diharapkan, secara langsung akan meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila penerapan sistem akuntansi manajemen (SAM) dilakukan dengan baik maka kinerja manajerial akan terdukung atau meningkat.

Namun dalam kasus dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang, informasi (*broadscope*) tentang kondisi luar maupun didalam perusahaan yang bersifat keuangan dan informasi non keuangan, ataupun informasi internal serta informasi eksternal tidak tersedia secara lengkap sehingga tidak ada indikator yang dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengambil keputusan yang berkaitan hal tersebut. Informasi yang tidak tepat waktu (*timelines*) yang mengakibatkan manajer tidak mampu atau belum mampu menanggapi setiap kejadian atau permasalahan seperti perencanaan, pengendalian

dan pengambilan keputusan. Biaya-biaya yang seperti biaya produksi, pemasaran dll (*aggregation*) yang dikeluarkan oleh pihak manajemen tidak efisien. Informasi (*integration*) yang tidak saling berhubungan atau tidak ada komunikasi antara satu bagian dengan bagian lainnya yang membuat manajer sulit dalam pengambilan keputusan sehingga dapat berdampak pada kinerja manajerialnya dan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu (Setiawan et al., 2016) dan (Fauziah, 2015) yang menyimpulkan bahwa variabel sistem akuntansi manajemen dengan indikator *broadscope*, *timelines*, *aggregation*, dan *integration* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. (Qibtiyah & Ananda, 2018) mengatakan dalam penelitiannya bahwa sistem akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, salah satu penyebabnya adalah tingkat manajerial yang terlalu bersifat tahu sehingga sistem akuntansi manajemen yang diterapkan oleh manajemen sulit diterapkan oleh karyawan. Namun hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dwinarian et al., 2017) yang menyatakan bahwa variabel sistem akuntansi manajemen (SAM) dengan indikator *broadscope*, *timelines*, *aggregation*, dan *integration* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil ini juga bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suryani, 2019) yang menyatakan bahwa sistem akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.9.2 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) pada tabel 4.19 *coefficiencient* diatas menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $2,649 > 2,045$  dengan nilai signifikansi 0,019 lebih kecil dari alpha 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *total quality management* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis kedua, yaitu *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial diterima.

Hasil tersebut bertentangan dengan teori kontijensi yang dijelaskan oleh (Otley, 1980) yang menyatakan bahwa tidak ada suatu sistem kontrol terbaik yang dapat diterapkan untuk semua organisasi, namun sebuah sistem kontrol tertentu hanya efektif untuk situasi, organisasi atau perusahaan tertentu, dalam hal ini kesesuaian antara variabel *total quality management* yang dapat meningkatkan kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Dengan menerapkan *total quality management* (TQM) atau manajemen pengendalian mutu terpadu (PMT) yang dikenal oleh perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang yaitu dengan upaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan maka hal ini akan meningkatkan dan mempengaruhi kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dan perusahaan akan mendapatkan keuntungan (laba). Demikian juga sebaliknya apabila *total quality management* (TQM) tidak diterapkan oleh perusahaan maka kinerja manajerial manajer akan mengalami penurunan serta kinerja perusahaan pun akan menurun.

Dengan menerapkan 10 indikator *total quality management* dengan baik yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*team work*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan karyawan dan pemberdayaan karyawan maka manajer memiliki kendali terhadap produk kualitas barang yang diproduksi. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang mengedepankan unit tim kerja yang merupakan unsur dari *total quality management* (TQM) dalam kegiatan operasionalnya. Selain itu informasi maupun data akan permintaan pelanggan sudah ada atau tercatat, dapat digunakan oleh manajer sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan arah dan tujuan dalam merespon permintaan pasar guna meningkatkan laba dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan

keputusan. Tingkat kepuasan pelanggan menjadi indikator utama *total quality management* dan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi manajer untuk mengendalikan kinerjanya dalam hal perbaikan kualitas produk dan pelayanan pelanggan.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu (Niyati, 2017) yang menyimpulkan bahwa variabel *total quality management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil ini memberikan indikasi kuat bahwa penerapan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dimana dalam manajemen mutu terpadu semua usaha manajemen diarahkan pada satu tujuan yaitu terciptanya kepuasan konsumen, dengan kata lain fokus perusahaan adalah pelanggan, semua ini berakhir pada peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian senada juga yang dilakukan oleh (Prasylia, 2018) yang menyatakan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hasil ini pun bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Setyani, 2015) & (Kumentas, 2013) yang menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### **4.9.3 Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen (SAM) dan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Manajer**

Berdasarkan pada hasil analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS 25 menunjukkan bahwa secara simultan, sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang ditunjukkan dengan nilai F-hitung sebesar 5,538 dengan signifikansi sebesar 0,000 kurang dari alpha 0,05. Hal ini menyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima artinya ada pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial manajer.

Artinya apabila perusahaan ingin bersaing dipasar, maka perusahaan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang tersebut harus meningkatkan dan menerapkan sistem

akuntansi manajemen (*broadscope, timelines, aggregation, dan integration*) dan *total quality management* (fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya pemberdayaan karyawan) menjadi lebih baik lagi supaya kinerja manajerial manajer mereka meningkat dan kinerja perusahaan pun meningkat sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.

Hasil penelitian diatas senada dengan penelitian terdahulu (Azizah, 2018) dan (Damayanti.,et al, 2015) yang menunjukkan hasil bahwa sistem akuntansi manajemen yang mempunyai indikator *broadscope, timelines, aggregation, dan integration* secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian berikutnya yang senada dengan penelitian terdahulu adalah (Niyati, 2017) dan (Pamungkas, 2015) yang menyatakan bahwa variabel *total quality management* (fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, dan adanya pemberdayaan karyawan) secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Sistem akuntansi manajemen tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya PT Pupuk Sriwidjaja Palembang tidak mampu atau belum mampu menerapkan sistem akuntansi manajemen dengan baik. Maka, hal tersebut memberikan dampak kepada pengambilan keputusan yang dilakukan manajer menjadi tidak akurat, informasi yang tersedia tidak lengkap baik informasi internal maupun eksternal perusahaan sehingga perencanaan yang dilakukan tidak tepat sasaran yang pada akhirnya tidak dapat memberikan pengaruh dalam upaya peningkatan kinerja manajerial.
- b) *Total quality management* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial manajer. Artinya PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dalam menerapkan *total quality management* atau manajemen mutu terpadu dengan baik dan dapat bermanfaat bagi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Sehingga perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mempertahankan pelanggan serta mendapat pelanggan baru, dan pada akhirnya mempengaruhi serta dapat meningkatkan kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.
- c) Hasil pengujian hipotesis ketiga membuktikan bahwa sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya perusahaan harus meningkatkan sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* supaya kinerja manajerial manajer dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang juga dapat meningkat dan maksimal.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain sebagai berikut:

- a. Penelitian ini hanya menguji pengaruh variabel-variabel: sistem akuntansi manajemen, *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel-variabel lain yang memungkinkan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial seperti: teknologi informasi, budaya organisasi, ketidakpastian lingkungan, gaya kepemimpinan, dan desentralisasi yang tidak digunakan dalam penelitian ini.
- b. Penelitian ini dilakukan dalam waktu yang singkat dan pandemi covid-19 sehingga belum bisa melakukan penelitian secara efektif.
- c. Kuisisioner yang diberikan kepada responden bersifat universal sehingga hasil yang diperoleh belum dapat mewakili kinerja manajer tiap divisi.

## 5.3 Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang pengaruh sistem akuntansi manajemen dan *total quality management* terhadap kinerja manajerial dilingkungan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat memberi gambaran dan peluang bagi peneliti yang akan datang agar dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih berkualitas lagi dengan adanya beberapa masukan diantaranya sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel seperti desentralisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi bisnis.
- b. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat membuat kuisisioner sesuai dengan divisi yang ada di perusahaan sehingga dapat menghasilkan hasil yang lebih akurat.
- c. Bagi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang diharapkan variabel sistem akuntansi manajemen dapat diperbaiki supaya kinerja manajerial manajer



dapat meningkat, dan variabel *total quality management* diharapkan dapat dilanjutkan dan ditingkatkan lagi sehingga dapat memberikan kepuasan pelanggan serta dapat menarik pelanggan baru dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja manajerial dan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, R., Laiya, R., Jan, A. H., & Pondaag, J. (2018). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21047>
- Auliasari, S. (2020). *PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Hotel Berbintang 3 dan 4 Di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta)*.
- Azizah, N. (2018). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating PADA RUMAH SAKIT DI WILAYAH KOTA MEDAN. *No. 1, Januari-Juni 2019*, 4(1), 75–84. <http://ejournal.unisi.ac.id/index.php/jak/article/view/710>
- Dewi, I. R. (2013). Pengaruh Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Accounting Analysis Journal*. <https://doi.org/10.15294/aaj.v3i1.3914>
- Diana, F. T. & A. (2003). *Total Quality Management (TQM) - edisi revisi*.
- Dr. Edy Sujana, S. . (2015). Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen (Sam), Desentralisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Hotel Se-Kabupaten Buleleng). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi S1)*, 3(1). <https://doi.org/10.23887/jimat.v3i1.5121>
- Dwinarian, F., Asnawi, M., & Sanggenafa, M. (2017). PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus Di Perbankan Kota Jayapura dan Kabupaten Jayapura). *Jurnal Akuntansi & Keuangan Daerah*, 12(1), 39–55.
- Fauziah, N. (2015). *PENGARUH KARAKTERISTIK INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada Pabrik Gula Pagotan) SKRIPSI. PENGARUH KARAKTERISTIK INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi Empiris Pada Pabrik Gula Pagotan) SKRIPSI*.
- Hasanah, H. (2013). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan*

- Sebagai Variable Moderating (Studi Empiris pada Staff Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)* .  
file:///C:/Users/youhe/Downloads/kdoc\_o\_00042\_01.pdf
- Haslinda, Jeni Kamase, H. (2020). *PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SKPD DI KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG*. 2(September).
- Himawan, B. (2009). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen , Desentralisasi ,.*
- Indrasari, A., & Rosi, J. C. A. (2020). Total Quality Management (TQM), Management Accounting System, Islamic Leadership Style, Organizational Commitment, and Managerial Performance. *GATR Accounting and Finance Review*, 5(2), 82–102. [https://doi.org/10.35609/afr.2020.5.2\(4\)](https://doi.org/10.35609/afr.2020.5.2(4))
- Lempas, Y., Ilat, V., & Sabijono, H. (2014). Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Emba*, 2 No.1(1), 431–440.
- Nadiro, H. (2014). Pengaruh etos kerja Islam terhadap kualitas kerja karyawan melalui kinerja: Studi pada Kantor Badan Narkotika Nasional Kota Malang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 59. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nazaruddin, I. (1998). No Title. *Pengaruh Desentralisasi Dan Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial*, 1(2). <https://scholar.google.co.id/scholar?oi=bibs&cluster=16049918980211858264&btnI=1&hl=en>
- Niyati, I. (2017). Pengaruh total quality management (TQM), sitem pengukuran kinerja, sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. produk rekreasi (KIDS FUN). *Business and Management Practices in Greece: A Comparative Context*.
- Oleh : satria guna wibowo 11473105333. (n.d.). 77.
- Pamungkas, K. T. (2015). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya). *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 6(2), 178. <https://doi.org/10.26740/jaj.v6n2.p178-194>
- Prasylia, R. (2018). *ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Kasus pada PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan)*.
- Pratama, H. S. (2014). *PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJAMANAJERIAL PADA PT PUPUK SRIWIDJAJA (PUSRI) PALEMBANG. PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJAMANAJERIAL PADA PT PUPUK SRIWIDJAJA (PUSRI) PALEMBANG*, 1–7.
- Puspita, F. D. (2020). *ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, SISTEM*

- PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Dua Perusahaan Karet di Kota Palembang).*
- Qibtiyah, M., & Ananda, F. (2018). *Pengaruh Desentralisasi Dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Politeknik Kesehatan Siteba*. 1–18. <https://doi.org/10.31227/osf.io/j5ekv>
- Setyolaksono, B. (2011). "PENGARUH DESENTRALISASI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL". (STUDI KASUS PADA INDUSTRI ES BALOK di KOTA SEMARANG). In *Pekbis Jurnal* (Vol. 2, Issue 3). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shinta, S. D. (2016). *Pengaruh Total Quality Managemet, Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Bagian Keuangan Perusahaan BUMN di Kota Bengkulu).*
- Silitonga, N. (2016). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Manajemen Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Bank. *Jurnal Analisa Akuntansi Dan Perpajakan*, 2(2). <https://doi.org/10.25139/jaap.v2i2.1393>
- Sri Mulyani, D. R. W. (2017). *PENERAPAN TQM DAN KINERJA INOVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL INDUSTRI ROKOK KABUPATEN KUDUS*. 1(2), 101–115.
- Suryani. (2019). *PENGARUH KARAKTERISTIK INFORMASI SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN DESENTRALISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING*. 8, 15–16. [http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه های نوین&option=com\\_dbook&task=readonline&book\\_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component](http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه های نوین&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component)
- Terry, G. R. (1958). *Pengertian dan Fungsi Manajemen* (Sukarna (Ed.); p. 10). CV. Mandar Maju. <https://www.hestanto.web.id/teori-manajemen-menurut-george-r-terry/#:~:text=George R. Terry%2C1958 dalam,manajemen ini disingkat dengan POAC.>
- Wibowo, S. G. (2018). No Title. *Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Waskita Karya Pekanbaru*, 9. <http://repository.uin-suska.ac.id/14283/>
- Wulandari. (2013). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN PENGENDALIAN PERSONAL TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Hotel Bintang 2,3 dan 4 di Kota Padang). *Jurnal Teknologi*, 1(1), 69–73. <https://doi.org/10.11113/jt.v56.60>

**Lampiran 1**  
**Surat Pengambilan Data /**  
**Riset**



**PUPUK SRIWIDJAJA  
PALEMBANG**



Palembang, 19 Agustus 2020

Nomor : 05038/F/HM/TB200/ET/2020  
Perihal : Pengambilan Data/ Riset  
Lampiran :

Kepada Yth.  
**Direktur**  
**PPIP**  
Jl. Mayor Zen  
Palembang 30118

Dengan hormat,

Sehubungan dengan persetujuan Direktur PPIP melalui surat No. 586 tanggal 14 Agustus 2020 dapat menerima Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Sriwijaya, dengan ini kami menugaskan 1 orang Mahasiswa tersebut untuk melaksanakan pengambilan data / riset di PPIP PT Pupuk Sriwijaya Palembang tmt **18 Agustus 2020 - 18 September 2020**.

Mahasiswa yang dimaksud adalah :

1. Nama / Nim : Achmad Gugi Leo Arjuna / 01031381821064

Disamping kegiatan utama, Mahasiswa yang bersangkutan diwajibkan :

- Mengetahui / mempelajari sejarah & perkembangan PT Pupuk Sriwijaya Palembang melalui pengarahan staf Departemen Humas dan Departemen K3 & LH
- Mengisi daftar hadir setiap hari kerja yang dipantau oleh pembimbing serta mematuhi peraturan tata tertib yang berlaku

Hormat kami,  
  
**Andy Leonard M.P.S.**  
Manager Diklat

Tembusan :  
- Superintendent Adm & sekuriti  
- Perpustakaan  
- Pembimbing

Kantor Pusat  
Jalan Mayor Zen,  
Palembang 30118 - Indonesia  
Telp. (0711) 712111 / 712222  
Faks. (0711) 712100

[www.pusri.co.id](http://www.pusri.co.id)  
PT Pupuk Sriwidjaja Palembang  
is a subsidiary of  
PT PUPUK INDONESIA (Persero)

## Lampiran 2

### LEMBAR KUISIONER

Koresponden yang terhormat,

Saya mohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi lembar kuisisioner ini dengan lengkap dan sesuai dengan petunjuk yang tertera. Saya harap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami.

Ketersediaan Bapak/Ibu mengisi lembar kuisisioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi saya. Saya sampaikan terimakasih atas kerjasamanya.

#### I. Informasi Umum

1. Nama : ..... (boleh tidak diisi)

2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

3. Umur : \_\_\_\_\_ tahun

4. Kualifikasi Akademik (Boleh memilih dari satu) :

D3	S1	S2	S3
----	----	----	----

5. Jabatan

Manajer : \_\_\_\_\_

6. Lamanya bekerja sebagai pimpinan/manajer : \_\_\_\_\_ tahun \_\_\_\_\_ bulan

#### II. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu membaca isi kuisisioner dengan cermat sebelum mengisinya.

2. Beri tanda (✓) yang menjadi jawaban dari pilihan Bapak/Ibu disalah satu nomor yang tersedia

~Silahkan Balik Lembaran untuk Mulai Mengisi Kuisisioner~

#### A. Kinerja Manajerial

Untuk pernyataan-pernyataan berikut, Bapak/Ibu dimohon untuk memberikan persepsi atas Kinerja Manajerial dikantor Bapak/Ibu dengan memilih skala yang paling sesuai

Beri tanda conteng (✓) pada salah satu angka yang tersedia. Skor jawaban 1 - 5

Keterangan :

(STS) = Sangat Tidak Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(N) = Netral

(S) = Setuju

(SS) = Sangat Setuju

I.	Perencanaan (Planning)	STS	TS	N	S	SS
1.	Menentukan perencanaan yang disusun atas dasar tujuan organisasi.					
2.	Menentukan perencanaan yang disusun atas dasar sasaran yang akan dicapai organisasi.					
3.	Menyusun perencanaan yang didasarkan pada					

	kebijakan, tindakan dan jadwal kerja.					
4.	Menentukan perencanaan dalam penyusunan organisasi.					

<b>II.</b>	<b>Pengorganisasian (Organizing)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
5.	Melakukan pengaturan atau perencanaan pegawai					
6.	Melakukan kegiatan pembinaan pada pegawai.					
7.	Melakukan kegiatan proses penerimaan pegawai baru.					
8.	Melakukan penempatan, promosi dan mutasi terhadap pegawai.					

<b>III.</b>	<b>Pengarahan (Actuating)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
9.	Mengarahkan tugas sesuai dengan tujuan bersama.					
10.	Memimpin dan mengarahkan bawahan sesuai dengan bidang pekerjaan.					
11.	Melatih dan menjeaskan peraturan pekerjaan					



	kepada pegawai.					
--	-----------------	--	--	--	--	--

<b>IV.</b>	<b>Pengawasan (<i>Controlling</i>)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
12.	Menetapkan standar pelaksanaan kerja.					
13.	Menentukan ukuran-ukuran pelaksanaan dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan.					
14.	Melakukan pengkoreksian apabila pelaksanaan menyimpang dari standar yang telah ditetapkan					
15.	Tukar-menukar informasi dengan pegawai.					
16.	Meningkatkan komunikasi dengan pegawai dibagian organisasi lain.					

#### **B. Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)**

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda conteng (✓) pada salah satu skala 1-5, pernyataan ini diberikan untuk menunjukkan ketersediaan sistem akuntansi manajemen diperusahaan Bapak/Ibu.

Keterangan :

(STS) = Sangat Tidak Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(N) = Netral

(S) = Setuju

(SS) = Sangat Setuju

<b>I.</b>	<b>Karakteristik Cakupan Luas (Scope)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Informasi mengenai informasi non ekonomi seperti preferensi konsumen, sikap karyawan, hubungan tenaga kerja, sikap pemerintah daerah, ancaman persaingan selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
2.	Informasi mengenai pasar konsumen seperti selera konsumen selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
3.	Informasi mengenai produktifitas seperti ketidakhadiran karyawan, layanan konsumen selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					

<b>II.</b>	<b>Karakteristik Ketepatan Waktu (Timelines)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.	Informasi yang anda minta selalu tersedia dengan segera / cepat.					
5.	Informasi yang diberikan pada Bapak/Ibu secara otomatis segera diperoleh sesaat setelah informasi selesai diproses.					
6.	Laporan yang diberikan kepada					

	Bapak/Ibu disediakan secara sistematis dan teratur seperti laporan harian, mingguan, dan bulanan.					
7.	Bapak/Ibu diberikan informasi berupa laporan tentang aktivitas bagian lain seperti laporan ringkasan laba, pendapatan, laporan jumlah penjualan, dsb.					
8.	Ketika terjadi suatu peristiwa/kejadian, Bapak/Ibu langsung diberitahu tentang peristiwa tersebut tanpa ditunda-tunda					

<b>III.</b>	<b>Karakteristik Pengumpulan (Aggregation)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
9.	Informasi mengenai dampak dari peristiwa pada waktu tertentu (seperti ringkasan trend bulanan, kuartalan, tahunan, dan laporan perbandingan selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
10.	Informasi yang mengenai analisis arus kas selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
11.	Informasi mengenai analisis kenaikan laba, laporan biaya dan pendapatan selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
12.	Informasi mengenai analisis kebijakan kredit selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					

<b>IV.</b>	<b>Karakteristik Integrasi (<i>integration</i>)</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
13.	Informasi mengenai pengaruh dari keputusan individu terhadap bagian yang menjadi tanggung jawab anda selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
14.	Informasi pengaruh keputusan yang anda buat terhadap pihak lain selalu tersedia bagi Bapak/Ibu dan sebaliknya informasi mengenai keputusan pihak lain yang berpengaruh terhadap bagian Bapak/Ibu selalu tersedia.					
15.	Informasi mengenai target yang ditetapkan untuk aktivitas dari semua pihak dalam bagian anda selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					
16.	Informasi mengenai dampak yang ditimbulkan oleh keputusan anda terhadap kinerja organisasi selalu tersedia bagi Bapak/Ibu.					

### **C. Total Quality Management (TQM)**

Pernyataan ini diberikan untuk menunjukkan seberapa besar peran anda Bapak/Ibu didalam perusahaan. Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda conteng (✓) pada salah satu jawaban yang tepat dari skala 1-5.

Keterangan :

(STS) = Sangat Tidak Setuju

(TS) = Tidak Setuju

(N) = Netral

(S) = Setuju

(SS) = Sangat Setuju

<b>I.</b>	<b>Fokus Pada Pelanggan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pelanggan merasa aman dan nyaman terhadap pelayanan yang disediakan					
2.	Pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang disediakan					
3.	Tidak ada komplain dari pelanggan					

<b>II.</b>	<b>Obsesi Terhadap Kualitas / Dimensi Kualitas</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Produk yang disediakan berkualitas, bermanfaat dan memuaskan bagi pelanggan.					
2.	Kualitas produk sesuai dengan permintaan pelanggan.					
3.	Produk tersebut terus melakukan inovasi untuk memberikan kepuasan pada pelanggan.					

<b>III.</b>	<b>Pendekatan Ilmiah, Kerjasama Tim, dan Kesatuan Tujuan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Adanya kerjasama antara pimpinan dan karyawan dalam melaksanakan tugas.					

2.	Pimpinan memberikan motivasi terhadap karyawan.					
3.	Pemberian upah atau penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.					
4.	Mengambil keputusan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan.					

<b>IV.</b>	<b>Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Kritik dan saran pelanggan.					
2.	Perbaikan kualitas sistem, jasa, dan produk.					

<b>V.</b>	<b>Pendidikan dan Pelatihan serta Pemberdayaan Karyawan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Adanya pendidikan dan pelatihan karyawan.					
2.	Peran serta karyawan dalam pengambilan keputusan.					

<b>VI.</b>	<b>Komitmen Jangka Panjang dan Kebebasan yang Terkendali</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Seluruh karyawan memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya					
2.	Semua karyawan mempunyai kewenangan dalam pengambilan					

	keputusan secara proporsional					
3.	Manajer berperan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas					

**Lampiran 3**  
**Hasil Penjumlahan Kuisioner**

No Res	SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (SAM) X1																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
2	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	65
3	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	67
4	4	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	60
5	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	2	3	2	3	46
6	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	51
7	5	4	3	3	2	5	4	5	4	4	3	3	4	2	4	4	59
8	5	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	58
9	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	61
10	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	54
11	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	53
12	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	61
13	4	4	4	3	2	3	2	4	2	2	4	4	3	5	5	4	55
14	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	3	3	4	3	4	5	51
15	4	4	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	48
16	3	3	3	5	2	3	5	3	5	5	3	4	5	3	4	4	60
17	4	4	3	3	2	4	5	4	5	5	3	4	5	3	4	4	62



<b>18</b>	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	56
<b>19</b>	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	47
<b>20</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	47
<b>21</b>	3	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	59
<b>22</b>	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	58
<b>23</b>	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	52
<b>24</b>	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	56
<b>25</b>	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	54
<b>26</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	3	2	3	44
<b>27</b>	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
<b>28</b>	4	3	2	3	3	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	56
<b>29</b>	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	56
<b>30</b>	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	61
<b>31</b>	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	71
<b>32</b>	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	70

No Res	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (X2)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	66
2	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	2	3	3	2	4	64
3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	5	66
4	4	3	3	5	4	4	4	5	2	5	3	4	2	3	5	3	4	63
5	3	3	3	5	5	4	4	4	3	3	2	5	5	3	5	4	4	65
6	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	76
7	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4	4	58
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	5	4	4	4	4	4	67
9	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	73
10	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	3	4	3	5	67
11	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	2	4	4	4	5	5	5	70
12	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	67
13	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	68
14	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	76
15	3	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	62
16	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	75
17	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	70
18	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	70
19	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66

<b>20</b>	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	74
<b>21</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
<b>22</b>	4	4	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	62
<b>23</b>	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	72
<b>24</b>	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	67
<b>25</b>	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	71
<b>26</b>	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	61
<b>27</b>	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	67
<b>28</b>	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	75
<b>29</b>	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	67
<b>30</b>	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	71
<b>31</b>	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	59
<b>32</b>	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72

No Res	KINERJA MANAJERIAL (Y)																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	60
2	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	5	4	4	2	4	65
3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	52
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	57
6	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	68
7	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	2	3	57
8	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	66
9	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	63
10	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
11	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	57
12	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	57
13	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	59
14	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	56
15	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	71
16	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	58
17	4	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	59

<b>18</b>	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	65
<b>19</b>	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	58
<b>20</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	62
<b>21</b>	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	65
<b>22</b>	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	59
<b>23</b>	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	57
<b>24</b>	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	5	64
<b>25</b>	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	58
<b>26</b>	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	59
<b>27</b>	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	66
<b>28</b>	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	59
<b>29</b>	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	57
<b>30</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	63
<b>31</b>	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	66
<b>32</b>	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	58



Lampiran 4  
TINGKAT PENGEMBALIAN KUISIONER

<b>Data Klasifikasi</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Jumlah kuisisioner yang disebar	58	100%
Kuisisioner yang kembali	32	55,17%
Kuisisioner yang tidak kembali	26	44,83%

RESPONDEN BERDASARKAN UMUR

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
41-50	15	46,88%
51-60	17	53,13%
>60	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
Laki-laki	30	93,75%
Perempuan	2	6,26%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
S1	15	46,88%
S2	17	53,13%
S3	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
S1	15	46,88%
S2	17	53,13%
S3	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>



Lampiran5  
**UJI VALIDITAS**  
**SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN (X1)**  
**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	.400*	.278	.021	.225	.647**	.466**	.125	.127	.236	.117	-.079	-.005	.083	.186	.057	.426*
	Sig. (2-tailed)		.023	.124	.908	.215	.000	.007	.494	.490	.193	.522	.666	.977	.650	.308	.756	.015
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_2	Pearson Correlation	.400*	1	.302	.141	.319	.487**	.434*	.214	.109	.381*	.183	.012	.071	.211	.402*	.285	.534**
	Sig. (2-tailed)	.023		.093	.440	.075	.005	.013	.239	.551	.032	.315	.947	.700	.246	.022	.113	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_3	Pearson Correlation	.278	.302	1	.547**	.687**	.285	.211	.308	.379*	.381*	.660**	.234	.230	.477**	.280	.312	.710**
	Sig. (2-tailed)	.124	.093		.001	.000	.114	.246	.087	.032	.031	.000	.198	.206	.006	.121	.082	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_4	Pearson Correlation	.021	.141	.547**	1	.576**	.117	.211	.126	.455**	.359*	.333	.331	.186	.252	.066	.082	.521**
	Sig. (2-tailed)	.908	.440	.001		.001	.524	.246	.491	.009	.043	.062	.064	.308	.164	.720	.657	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_5	Pearson Correlation	.225	.319	.687**	.576**	1	.365*	.169	.268	.288	.199	.520**	.030	.110	.464**	.067	.179	.594**
	Sig. (2-tailed)	.215	.075	.000	.001		.040	.354	.138	.110	.274	.002	.871	.550	.007	.716	.328	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_6	Pearson Correlation	.647**	.487**	.285	.117	.365*	1	.361*	.231	.196	.287	.202	-.098	-.106	.120	.137	.085	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.114	.524	.040		.043	.202	.283	.112	.267	.595	.564	.515	.454	.644	.007
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

Item_7	Pearson Correlation	.466**	.434*	.211	.211	.169	.361*	1	-.130	.673**	.783**	.170	.016	.645**	.161	.393*	.266	.678**
	Sig. (2-tailed)	.007	.013	.246	.246	.354	.043		.479	.000	.000	.352	.929	.000	.379	.026	.141	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_8	Pearson Correlation	.125	.214	.308	.126	.268	.231	-.130	1	.091	.074	.060	-.105	.147	.258	.214	.459**	.531
	Sig. (2-tailed)	.494	.239	.087	.491	.138	.202	.479		.622	.688	.746	.566	.421	.154	.240	.008	.057
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_9	Pearson Correlation	.127	.109	.379*	.455**	.288	.196	.673**	.091	1	.825**	.255	.248	.749**	.234	.265	.362*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.490	.551	.032	.009	.110	.283	.000	.622		.000	.159	.171	.000	.198	.142	.042	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_10	Pearson Correlation	.236	.381*	.381*	.359*	.199	.287	.783**	.074	.825**	1	.177	.103	.681**	.160	.365*	.401*	.735**
	Sig. (2-tailed)	.193	.032	.031	.043	.274	.112	.000	.688	.000		.332	.576	.000	.382	.040	.023	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_11	Pearson Correlation	.117	.183	.660**	.333	.520**	.202	.170	.060	.255	.177	1	.314	.212	.707**	.425*	.518**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.522	.315	.000	.062	.002	.267	.352	.746	.159	.332		.080	.243	.000	.015	.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_12	Pearson Correlation	-.079	.012	.234	.331	.030	-.098	.016	-.105	.248	.103	.314	1	.114	.163	.156	.035	.436
	Sig. (2-tailed)	.666	.947	.198	.064	.871	.595	.929	.566	.171	.576	.080		.535	.372	.393	.850	.193
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_13	Pearson Correlation	-.005	.071	.230	.186	.110	-.106	.645**	.147	.749**	.681**	.212	.114	1	.329	.548**	.546**	.629**

	Sig. (2-tailed)	.977	.700	.206	.308	.550	.564	.000	.421	.000	.000	.243	.535		.066	.001	.001	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_14	Pearson Correlation	.083	.211	.477**	.252	.464**	.120	.161	.258	.234	.160	.707**	.163	.329	1	.587**	.540**	.618**	
	Sig. (2-tailed)	.650	.246	.006	.164	.007	.515	.379	.154	.198	.382	.000	.372	.066		.000	.001	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_15	Pearson Correlation	.186	.402*	.280	.066	.067	.137	.393*	.214	.265	.365*	.425*	.156	.548**	.587**	1	.730**	.634**	
	Sig. (2-tailed)	.308	.022	.121	.720	.716	.454	.026	.240	.142	.040	.015	.393	.001	.000		.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_16	Pearson Correlation	.057	.285	.312	.082	.179	.085	.266	.459**	.362*	.401*	.518**	.035	.546**	.540**	.730**	1	.635**	
	Sig. (2-tailed)	.756	.113	.082	.657	.328	.644	.141	.008	.042	.023	.002	.850	.001	.001	.000		.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Skor_total	Pearson Correlation	.426*	.534**	.710**	.521**	.594**	.465**	.678**	.340	.713**	.735**	.623**	.236	.629**	.618**	.634**	.635**	1	
	Sig. (2-tailed)	.015	.002	.000	.002	.000	.007	.000	.057	.000	.000	.000	.193	.000	.000	.000	.000		
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Uji Validitas Total Quality Management  
Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Item_17	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	.962**	.660**	.281	.157	.070	-.088	.000	-.144	.205	.213	.000	-.061	.000	-.160	-.350*	.110	.377*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.119	.390	.703	.631	1.000	.431	.261	.241	1.000	.739	1.000	.381	.049	.549	.034
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_2	Pearson Correlation	.962**	1	.697**	.214	.168	.070	-.093	-.086	-.017	.135	.254	.015	.050	.067	-.234	-.272	.139	.414*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.240	.358	.705	.614	.641	.925	.460	.160	.937	.787	.715	.198	.132	.448	.019
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_3	Pearson Correlation	.660**	.697**	1	.124	.199	.131	-.184	.203	.127	.075	.180	-.018	.020	.173	-.079	.116	.121	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.500	.275	.475	.313	.266	.489	.683	.324	.923	.913	.345	.666	.529	.509	.004
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_4	Pearson Correlation	.281	.214	.124	1	.829**	.522**	.012	.071	-.081	.019	-.130	-.203	-.077	.081	.304	-.128	.155	.380*
	Sig. (2-tailed)	.119	.240	.500		.000	.002	.946	.701	.659	.917	.479	.264	.674	.659	.091	.485	.398	.032
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_5	Pearson Correlation	.157	.168	.199	.829**	1	.713**	.055	-.044	.051	-.093	-.136	-.327	.005	.163	.319	.081	.292	.449**
	Sig. (2-tailed)	.390	.358	.275	.000		.000	.767	.809	.781	.614	.457	.067	.977	.372	.075	.661	.105	.010
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_6	Pearson Correlation	.070	.070	.131	.522**	.713**	1	.155	.145	.197	-.061	.077	-.216	.111	.358*	.339	.238	.249	.562**
	Sig. (2-tailed)	.703	.705	.475	.002	.000		.396	.428	.279	.740	.677	.236	.545	.044	.058	.190	.170	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_7	Pearson Correlation	-.088	-.093	-.184	.012	.055	.155	1	.161	.172	.158	.313	.218	.229	.046	.162	.067	.226	.352*
	Sig. (2-tailed)	.631	.614	.313	.946	.767	.396		.380	.347	.388	.081	.230	.208	.801	.377	.715	.214	.048
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_8	Pearson Correlation	.000	-.086	.203	.071	-.044	.145	.161	1	.472**	.283	.317	.030	-.142	.057	.076	.066	-.263	.362
	Sig. (2-tailed)	1.000	.641	.266	.701	.809	.428	.380		.006	.116	.077	.869	.437	.756	.681	.720	.146	.061

	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_9	Pearson Correlation	-.144	-.017	.127	-.081	.051	.197	.172	.472**	1	.148	.477**	-.174	.199	.268	-.087	.470**	.048	.464**
	Sig. (2-tailed)	.431	.925	.489	.659	.781	.279	.347	.006		.419	.006	.340	.275	.138	.637	.007	.796	.007
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_10	Pearson Correlation	.205	.135	.075	.019	-.093	-.061	.158	.283	.148	1	.557**	.173	.066	.156	-.127	-.226	.124	.371*
	Sig. (2-tailed)	.261	.460	.683	.917	.614	.740	.388	.116	.419		.001	.344	.720	.392	.488	.213	.499	.037
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_11	Pearson Correlation	.213	.254	.180	-.130	-.136	.077	.313	.317	.477**	.557**	1	.322	.292	.394*	-.293	-.017	.076	.567**
	Sig. (2-tailed)	.241	.160	.324	.479	.457	.677	.081	.077	.006	.001		.072	.104	.026	.104	.927	.678	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_12	Pearson Correlation	.000	.015	-.018	-.203	-.327	-.216	.218	.030	-.174	.173	.322	1	.469**	-.005	-.140	-.123	-.093	.358
	Sig. (2-tailed)	1.000	.937	.923	.264	.067	.236	.230	.869	.340	.344	.072		.007	.978	.444	.504	.613	.421
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_13	Pearson Correlation	-.061	.050	.020	-.077	.005	.111	.229	-.142	.199	.066	.292	.469**	1	.499**	.168	.352*	.207	.505**
	Sig. (2-tailed)	.739	.787	.913	.674	.977	.545	.208	.437	.275	.720	.104	.007		.004	.359	.048	.255	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_14	Pearson Correlation	.000	.067	.173	.081	.163	.358*	.046	.057	.268	.156	.394*	-.005	.499**	1	.226	.475**	.170	.596**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.715	.345	.659	.372	.044	.801	.756	.138	.392	.026	.978	.004		.214	.006	.351	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

Item_15	Pearson Correlation	-.160	-.234	-.079	.304	.319	.339	.162	.076	-.087	-.127	-.293	-.140	.168	.226	1	.537**	.457**	.372
	Sig. (2-tailed)	.381	.198	.666	.091	.075	.058	.377	.681	.637	.488	.104	.444	.359	.214		.002	.009	.074
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_16	Pearson Correlation	-.350*	-.272	.116	-.128	.081	.238	.067	.066	.470**	-.226	-.017	-.123	.352*	.475**	.537**	1	.399*	.389*
	Sig. (2-tailed)	.049	.132	.529	.485	.661	.190	.715	.720	.007	.213	.927	.504	.048	.006	.002		.024	.028
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_17	Pearson Correlation	.110	.139	.121	.155	.292	.249	.226	-.263	.048	.124	.076	-.093	.207	.170	.457**	.399*	1	.445*
	Sig. (2-tailed)	.549	.448	.509	.398	.105	.170	.214	.146	.796	.499	.678	.613	.255	.351	.009	.024		.011
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Skor_total	Pearson Correlation	.377*	.414*	.491**	.380*	.449**	.562**	.352*	.335	.464**	.371*	.567**	.147	.505**	.596**	.321	.389*	.445*	1
	Sig. (2-tailed)	.034	.019	.004	.032	.010	.001	.048	.061	.007	.037	.001	.421	.003	.000	.074	.028	.011	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**UJI VALIDITAS KINERJA MANAJERIAL (Y)**  
**Correlations**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Skor_total
Item_1	Pearson Correlation	1	.800**	.534**	.352*	.071	.231	.101	.063	.301	.181	.169	.129	.151	.014	-.031	.217	.598**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.048	.700	.203	.581	.730	.094	.322	.355	.481	.409	.941	.865	.234	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_2	Pearson Correlation	.800**	1	.424*	.386*	.015	.085	.002	-.073	.179	.127	.125	.006	.009	.096	-.096	.338	.477**
	Sig. (2-tailed)	.000		.015	.029	.934	.642	.990	.690	.327	.488	.495	.976	.962	.603	.603	.059	.006
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_3	Pearson Correlation	.534**	.424*	1	.300	.019	.133	.058	.017	-.049	-.173	-.082	.054	.129	-.013	.237	.006	.394*
	Sig. (2-tailed)	.002	.015		.095	.918	.469	.752	.926	.790	.344	.655	.768	.482	.944	.192	.974	.026
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_4	Pearson Correlation	.352*	.386*	.300	1	.146	.158	.198	.049	.355*	.340	.029	.288	.281	.239	.006	.232	.609**
	Sig. (2-tailed)	.048	.029	.095		.425	.389	.276	.791	.046	.057	.875	.110	.119	.188	.973	.202	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_5	Pearson Correlation	.071	.015	.019	.146	1	.729**	.469**	.351*	.123	-.132	-.115	.187	.181	-.018	-.025	.008	.411*
	Sig. (2-tailed)	.700	.934	.918	.425		.000	.007	.049	.503	.472	.529	.305	.322	.921	.891	.964	.019
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_6	Pearson Correlation	.231	.085	.133	.158	.729**	1	.634**	.492**	.209	.031	.047	.052	.126	-.189	.004	-.012	.528**
	Sig. (2-tailed)																	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

	Sig. (2-tailed)	.203	.642	.469	.389	.000		.000	.004	.250	.867	.799	.779	.491	.299	.982	.946	.002	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_7	Pearson Correlation	.101	.002	.058	.198	.469**	.634**	1	.594**	.203	-.039	-.214	.171	.085	-.003	.024	.086	.476**	
	Sig. (2-tailed)	.581	.990	.752	.276	.007	.000		.000	.265	.834	.239	.349	.643	.987	.894	.640	.006	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_8	Pearson Correlation	.063	-.073	.017	.049	.351*	.492**	.594**	1	.110	-.019	-.003	.068	.162	-.016	-.023	.007	.381*	
	Sig. (2-tailed)	.730	.690	.926	.791	.049	.004	.000		.548	.919	.986	.710	.375	.929	.902	.968	.031	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_9	Pearson Correlation	.301	.179	-.049	.355*	.123	.209	.203	.110	1	.367*	.400*	.290	.277	.152	.126	.308	.592**	
	Sig. (2-tailed)	.094	.327	.790	.046	.503	.250	.265	.548		.039	.023	.107	.125	.406	.493	.086	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_10	Pearson Correlation	.181	.127	-.173	.340	-.132	.031	-.039	-.019	.367*	1	.542**	.114	.074	.060	-.097	-.076	.356	
	Sig. (2-tailed)	.322	.488	.344	.057	.472	.867	.834	.919	.039		.001	.535	.687	.745	.598	.680	.088	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_11	Pearson Correlation	.169	.125	-.082	.029	-.115	.047	-.214	-.003	.400*	.542**	1	-.083	.085	-.151	-.044	.069	.431	
	Sig. (2-tailed)	.355	.495	.655	.875	.529	.799	.239	.986	.023	.001		.652	.644	.411	.812	.708	.204	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_12	Pearson Correlation	.129	.006	.054	.288	.187	.052	.171	.068	.290	.114	-.083	1	.626**	.631**	.056	.319	.506**	
	Sig. (2-tailed)	.481	.976	.768	.110	.305	.779	.349	.710	.107	.535	.652		.000	.000	.760	.076	.003	



	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_13	Pearson Correlation	.151	.009	.129	.281	.181	.126	.085	.162	.277	.074	.085	.626**	1	.442*	.263	.444*	.566**
	Sig. (2-tailed)	.409	.962	.482	.119	.322	.491	.643	.375	.125	.687	.644	.000		.011	.146	.011	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_14	Pearson Correlation	.014	.096	-.013	.239	-.018	-.189	-.003	-.016	.152	.060	-.151	.631**	.442*	1	.372*	.613**	.409*
	Sig. (2-tailed)	.941	.603	.944	.188	.921	.299	.987	.929	.406	.745	.411	.000	.011		.036	.000	.020
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_15	Pearson Correlation	-.031	-.096	.237	.006	-.025	.004	.024	-.023	.126	-.097	-.044	.056	.263	.372*	1	.397*	.377
	Sig. (2-tailed)	.865	.603	.192	.973	.891	.982	.894	.902	.493	.598	.812	.760	.146	.036		.024	.087
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Item_16	Pearson Correlation	.217	.338	.006	.232	.008	-.012	.086	.007	.308	-.076	.069	.319	.444*	.613**	.397*	1	.511**
	Sig. (2-tailed)	.234	.059	.974	.202	.964	.946	.640	.968	.086	.680	.708	.076	.011	.000	.024		.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Skor_total	Pearson Correlation	.598**	.477**	.394*	.609**	.411*	.528**	.476**	.381*	.592**	.306	.231	.506**	.566**	.409*	.307	.511**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.026	.000	.019	.002	.006	.031	.000	.088	.204	.003	.001	.020	.087	.003	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Lampiran 6**  
**Uji Analisis Statistik Deskriptif**  
**Sistem Akuntansi Manajemen (X1)**

**Statistics**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Skor_total
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.84	3.53	3.22	3.47	2.97	3.72	3.66	3.75	3.63	3.47	3.28	3.59	3.75	3.41	3.63	3.69	56.59
Std. Error of Mean		.128	.119	.147	.127	.145	.121	.177	.110	.154	.155	.112	.088	.142	.155	.140	.122	1.208
Median		4.00	3.50	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	56.00
Mode		4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3 <sup>a</sup>	4	3 <sup>a</sup>	56
Std. Deviation		.723	.671	.832	.718	.822	.683	1.004	.622	.871	.879	.634	.499	.803	.875	.793	.693	6.834
Variance		.523	.451	.693	.515	.676	.467	1.007	.387	.758	.773	.402	.249	.645	.765	.629	.480	46.701
Range		3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	27
Minimum		2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	44
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	71
Sum		123	113	103	111	95	119	117	120	116	111	105	115	120	109	116	118	1811

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Uji Analisis Statistik Deskriptif  
Total Quality Management (X2)**

**Statistics**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Item_17	Skot_total	
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.00	3.97	3.88	4.38	4.22	4.03	3.91	3.94	3.75	4.06	3.72	4.19	3.84	3.84	3.97	3.97	4.31	67.97	
Std. Error of Mean		.110	.114	.125	.098	.117	.131	.104	.109	.127	.134	.129	.114	.150	.111	.114	.131	.083	.851	
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	67.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
Std. Deviation		.622	.647	.707	.554	.659	.740	.588	.619	.718	.759	.729	.644	.847	.628	.647	.740	.471	4.816	
Variance		.387	.418	.500	.306	.434	.547	.346	.383	.516	.577	.531	.415	.717	.394	.418	.547	.222	23.193	
Range		2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	1	18	
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	4	58	
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	76
Sum		128	127	124	140	135	129	125	126	120	130	119	134	123	123	127	127	138	2175	

**Uji Analisis Statistik Deskriptif  
Kinerja Manajerial (Y)**

**Statistics**

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8	Item_9	Item_10	Item_11	Item_12	Item_13	Item_14	Item_15	Item_16	Skor_total
N	Valid	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.13	4.03	3.84	3.72	3.84	3.81	3.97	3.84	3.66	3.56	3.59	3.94	3.91	3.97	3.34	3.81	60.97
Std. Error of Mean		.098	.114	.128	.121	.091	.122	.114	.101	.115	.100	.099	.100	.094	.095	.124	.083	.777
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	59.00
Mode		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
Std. Deviation		.554	.647	.723	.683	.515	.693	.647	.574	.653	.564	.560	.564	.530	.538	.701	.471	4.396
Variance		.306	.418	.523	.467	.265	.480	.418	.330	.426	.319	.314	.319	.281	.289	.491	.222	19.322
Range		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	52
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	71
Sum		132	129	123	119	123	122	127	123	117	114	115	126	125	127	107	122	1951

**Lampiran 7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Sistem Akuntansi Manajemen (X1)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.868	16

**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Total Quality Management (X2)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.712	17

**Hasil Uji Reliabilitas**  
**Kinerja Manajerial (Y)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.743	16

**Lampiran 8**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.35086824
Most Extreme Differences	Absolute	.143
	Positive	.143
	Negative	-.108
Test Statistic		.143
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

**Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	4.733	1.964		1.137	.281		
Sistem Akuntansi Manajemen	.104	.119	.391	.493	.626	.987	1.013
Total Quality Management	.195	.069	.220	2.649	.019	.987	1.013

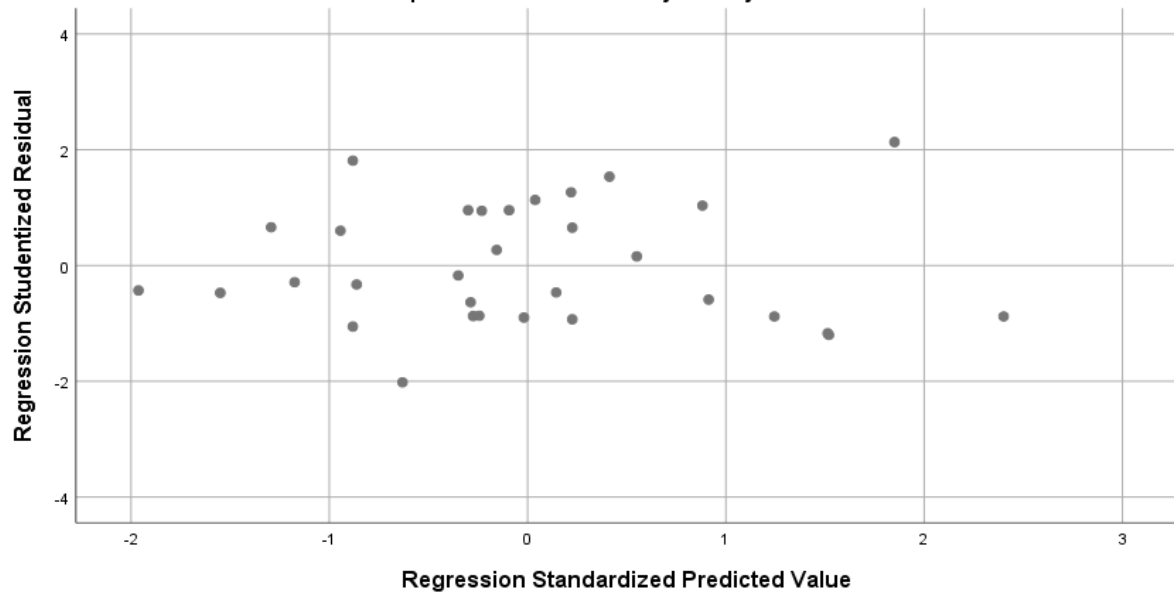
a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Primer diolah tahun 2020, SPSS 25

## Uji Heteroskedastisitas

### Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Manajerial



## Uji Glejser

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.678	6.325	2.321	.028
	Sistem Akuntansi	-.060	.054	-.197	.277
	Manajemen				
	Total Quality Management	-.111	.076	-.258	.158

a. Dependent Variable: Abs\_Res

**Lampiran 9**  
**Uji Regresi Berganda**  
**Uji t Parsial**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.733	1.964		1.137	.281
	Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)	.104	.119	.391	.493	.626
	Total Quality Management (TQM)	.195	.069	.220	2.649	.019

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

**Uji F Simultan**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.137	2	6.069	5.538	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.832	29	20.236		
	Total	58.969	31			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

b. Predictors: (Constant), Total Quality Management (TQM), Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)

**Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 <sup>a</sup>	.620	.547	.49840

a. Predictors: (Constant), Total Quality Management (TQM), Sistem Akuntansi Manajemen (SAM)