

SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*
(Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELBAR)**

VIRDAYANTI



**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com

SKRIPSI

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELBAR)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar sarjana Akuntansi

disusun dan diajukan oleh

**VIRDAYANTI
A31115021**



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



SKRIPSI

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELBAR)

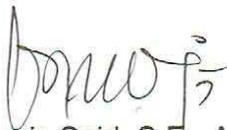
disusun dan diajukan oleh

VIRDAYANTI
A31115021

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 18 Maret 2019

Pembimbing I



Dr. Darwis Said, S.E., Ak., MSA., CSRA, CSP
NIP 19660822 199403 1 009

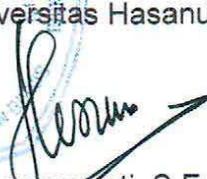
Pembimbing II



Drs. H. Abdul Rahman, Ak., MM., CA
NIP 19660110 199293 1 001



Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP 19660405 199203 2 003



SKRIPSI

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *MODERATING* (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELBAR)

disusun dan diajukan oleh

VIRDAYANTI
A31115021

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **25 April 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia penguji

No. Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1. Dr. Darwis Said, S.E., Ak., MSA., CSRA, CSP	Ketua	1.....
2. Drs. H. Abdul Rahman, Ak., MM., CA	Sekretaris	2.....
3. Dr. Alimuddin, S.E., Ak., MM., CPMA	Anggota	3.....
4. Drs. Agus Bandang, Ak., M.Si., CA	Anggota	4.....
5. Drs. Yulianus Sampe, Ak., M.Si., CA	Anggota	5.....



Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP 19660405 199203 2 003



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Virdayanti

NIM : A31115021

departemen/program studi : Akuntansi / Strata 1 (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar)

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 18 Maret 2019

Yang membuat pernyataan



Virdayanti



PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbilalamin, puji syukur peneliti haturkan kepada Zat Yang Maha Suci, Allah SWT. Atas segala limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai variabel Moderating” yang merupakan salah satu tugas dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata Satu (S1) di Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Shalawat serta salam penulis kirimkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan suri tauladan hingga akhir zaman.

Peneliti menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini bukanlah sesuatu yang singkat dan mudah terdapat banyak hambatan yang menimbulkan kesulitan. Peneliti telah memperoleh begitu banyak bimbingan dan dukungan serta bantuan lainnya baik secara materi maupun moril dari berbagai pihak sehingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan. Olehnya itu, melalui kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada:

1. Allah SWT yang merupakan sumber dari segala pengetahuan dan telah memberikan peneliti sedikit ilmu pengetahuan-Nya serta memberikan rahmat dan izin-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Rasulullah SAW yang telah mengangkat derajat perempuan di mata manusia

...gga hari ini saya sebagai kaum hawa dapat menikmati bangku
...dikan tanpa adanya pembedaan dengan kaum adam.



3. Kedua orang tua, ibunda tercinta Hasmiati yang selalu memberikan semangat bagi penulis dan sosok lelaki tangguh Edy Adlo yang senantiasa selalu bekerja keras demi memenuhi kebutuhan keluarga terutama kebutuhan penulis dalam menyelesaikan pendidikan serta kepada saudara-saudara penulis Novita Ayu Ashari, Muh. Arif Fernanda, dan Adelia Edy yang selalu memberikan semangat bagi penulis.
4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin beserta jajarannya.
5. Ibu Dr. Hj. Andi Kusumawati, SE., M.Si., Ak., CA dan Bapak Dr. H. Syarifuddin Rasyid, SE., M.Si. selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Akuntansi Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Dr. Darwis said, S.E., Ak., MSA., CSRC., CSRA selaku dosen pembimbing I dan Bapak Drs. Abdul Rahman, MM, Ak.,CA selaku dosen pembimbing II yang telah banyak membantu serta memberikan saran dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Prof. Dr. Hj. Mediaty., SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku Penasehat Akademik yang telah banyak memberikan arahan bagi penulis selama duduk di bangku perkuliahan ini.
8. Seluruh dosen tim penguji dan seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada peneliti selama kuliah, terima kasih.
9. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
10. Seluruh karyawan di PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar yang telah banyak membantu melancarkan penelitian penulis.



obat-sahabatku Besse Khusnul Khatimah, Resky R., Titah Ayu Asfari,
iar, Hardianti, Nurfaiqah Yunus, Nuraeny, Rabiyatul Adwiyah, Zulhikmah

Trianasari, Nurul Muthmainnah Gita Fitri, Wiwit Sarifatul, Nersiyanti dan Irma Andi Taha yang senantiasa membantu peneliti dan memberikan semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.

12. Teman-teman Rectoverso Akuntansi 2015
13. Kakak-kakak tercinta atas kesediaannya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti Kak Purnamasari, Kak Juliana Ham, Kak Feny, Kak Sugianto, Kak Ica, Kak Yopi, Kak Rizal, Kak Fajar, Kak Fadel, Kak Dira, Kak Wenny serta kakak-kakak yang belum sempat peneliti sebutkan namanya.
14. Kepada adik-adik tersayang Fadlul Jannah, Hastitin, Ardianti, Nurul Hikmah, Tariq, Yumi, Muthmainnah, Syahrul, Naura, Cony, Rizal seta adik-adik yang belum sempat peneliti sebutkan namanya.
15. Teman-teman KKN Kab. Kep. Selayar Kec. Bontosikuyu Desa Laiyolo khususnya Rara, Ica, Yani, Gusti, Lola, dan Kak Nia.
16. Satu pribadi yang cukup sangat memberi dukungan semangat bagi peneliti yaitu Muh. Ghiair Ali Syahputra.

Makassar, 18 Maret 2019

Virdayanti



ABSTRAK

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Moderating* (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar)

The Influence of Total Quality Management Implementation to Managerial Performance with Organizational Culture as Moderated Variables (Empirical Study at PT. PLN (Persero) Sulselrabar Area)

Virdayanti
Darwis Said
Abdul Rahman

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. Data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner kepada manajer menengah dan manajer lini bawah dengan sampel sebanyak 38 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan regresi linier dan regresi moderat. Penelitian ini juga menggunakan pengujian asumsi klasik dan pengujian hipotesis berupa uji t. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel *total quality management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial, dan Budaya Organisasi

The study aims to determine the influence of total quality management implementation managerial performance with organizational culture as moderated variables at PT.PLN (Persero) Sulselrabar Area. The data used are primary date in the form of questionnaires to middle managers and lower managers with a sample of 38 respondents. This research quantitative approach and using moderat regression. This research also uses classical assumption test and hypothesis testing in the form of test. The result of this study indicate that partially variable total quality management significantly influence on managerial performance. And organizational culture significant influence on the relationship between total quality management and managerial performance.

Keywords: *Total Quality Management, Managerial Performance, and Organizational Culture*



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	5
1.4.1. Kegunaan Teoretis.....	5
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Tinjauan Teoretis.....	7
2.1.1. Teori <i>Stewardship</i>	7
2.1.2. Teori <i>Goal-Setting</i>	8
2.1.3. Teori <i>Kontingensi</i>	8
2.1.4. <i>Total Quality Management</i>	9
2.1.5. Kinerja Manajerial.....	13
2.1.6. Budaya Organisasi.....	17
2.2. Penelitian Terdahulu.....	18
2.3. Kerangka Konseptual.....	20
2.4. Hipotesis Penelitian.....	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1. Rancangan Penelitian.....	23
3.2. Tempat dan Waktu.....	23
3.3. Populasi.....	23
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	24
Teknik Pengumpulan Data.....	24
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	25
6.1. Variabel Penelitian.....	25



3.6.2. Definisi Operasional.....	26
3.7. Instrumen Penelitian.....	28
3.8. Analisis Data	28
3.8.1. Uji Statistik Deskriptif	28
3.8.2. Uji Kualitas Data	28
3.8.3. Uji Asumsi Klasik	29
3.8.4. Model Analisis Data	31
3.8.5. Uji Hipotesis.....	32
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 34
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	34
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
4.1.2. Visi, Misi dan Motto.....	36
4.1.3. Budaya Organisasi.....	37
4.1.4. Struktur Organisasi	38
4.1.5. Tugas dan Tanggung Jawab PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	38
4.2. Deskriptif Data.....	44
4.2.1. Analisis Karakteristik Responden.....	44
4.2.2. Hasil Uji Statistik Deskriptif.....	45
4.3. Hasil Uji Kualitas Data	45
4.3.1. Hasil Uji Validitas	45
4.3.2. Hasil Uji Reabilitas	47
4.4. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	49
4.4.1. Hasil Uji Multikolonieritas	49
4.4.2. Hasil Uji Heterokedastisitas.....	50
4.4.3. Hasil Uji Normalitas.....	51
4.5. Hasil Uji Hipotesis	52
4.5.1. Hasil Uji Regresi Linier.....	52
4.5.2. Hasil Uji Regresi Moderat	54
4.6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	56
4.6.1. Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Manajerial	56
4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Hubungan antara <i>Total Quality Management</i> dan Kinerja Manajerial	58
 BAB V PENUTUP.....	 60
5.1. Kesimpulan	60
5.2. Keterbatasan.....	60
5.3. Saran	61
 PUSTAKA	 62



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Penelitian Terdahulu	18
3.1. Jumlah populasi	24
4.1. Ikhtisar Kategori Responden	44
4.2. Hasil Uji statistik Deskriptif	45
4.3. Hasil Uji Validitas TQM	46
4.4. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial	46
4.5. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	47
4.6. Hasil Uji Reabilitas TQM	48
4.7. Hasil Uji Realibilitas Kinerja Manajerial	48
4.8. Hasil Uji Reabilitas Budaya Organisasi	48
4.9. Hasil Uji Multikolonieritas	49
4.10. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Variabel X dan Y	53
4.11. Hasil Uji Statistik t Variabel X dan Y	54
4.12. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Variabel X, Z dan Y	55
4.13. Hasil Uji Statistik t Variabel X, Z dan Y	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran.....	20
4.1. Hasil Uji Heterokedastisitas Menggunakan Grafik <i>Scatterplot</i>	50
4.2. Hasil Uji Normalitas Menggunakan P-Plot.....	51
4.3. Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Histogram.....	52



DAFTAR LAMPIRAN

Gambar	Halaman
I. Biodata Peneliti.....	66
II. Kuesioner.....	67
III. Hasil Uji SPSS 23.....	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi ini dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, peningkatan daya saing dan juga peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, hakikat dari manajemen kinerja ialah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan dalam meningkatkan kinerjanya. Usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas didasari oleh tujuan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah yang optimal pada sebuah produk dan meminimalkan biaya produksi serta menciptakan sistem kerja yang lebih efisien. Upaya-upaya tersebut akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Dan untuk mencapai kinerja yang optimal setiap perusahaan memerlukan suatu strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuannya.

Dalam persaingan ekonomi yang demikian ketat saat ini, perusahaan dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang lebih baik dimana sistem manajemen ini akan digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu alat yang dapat digunakan dalam peningkatan dan pencapaian kinerja yang lebih baik yaitu dengan penerapan *total quality management* dalam sebuah perusahaan.

Total quality management merupakan suatu teknik yang dapat digunakan untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus baik dari produk, jasa, proses, tenaga kerja dan lingkungannya (Nasution, 2005:22). Poin



penting dari pendekatan ini adalah peningkatan kualitas yang tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga membahas proses dan orang-orang yang berperan dalam setiap proses. Penerapan pendekatan *total quality management* (TQM) yang efektif di dalam sebuah perusahaan akan berpengaruh pada kinerja perusahaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

Kesuksesan suatu perusahaan dalam menerapkan konsep *TQM* tidak terlepas dari kaitannya dengan budaya organisasi perusahaan. Menurut Robbin dalam Carrolina (2012), "*organizational culture refers to a sistem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*". Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktik-praktik yang menciptakan pemahaman yang sama diantara anggota organisasi. Budaya organisasi ini sendiri memiliki peran yang begitu penting untuk menentukan arah organisasi mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengelola dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal perusahaan.

Perusahaan berusaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan, kinerja, dan efisiensi serta efektivitasnya secara terencana dan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur yang saling terkait dalam perusahaan agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Dalam hal ini, dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan tersebut yaitu *Total Quality Management* dan tetap berorientasi pada budaya organisasi perusahaan.

berdasarkan kebutuhan hidup manusia, manusia sangat bergantung
tersediaan sumber daya energi salah satunya yang begitu penting yakni



listrik. Hampir seluruh aktivitas manusia bergantung pada ketersediaan listrik. Demikian halnya dengan perkembangan dunia usaha, apapun jenis usahanya baik itu jasa, dagang, atau pun manufaktur listrik merupakan elemen penting dalam keberlangsungan aktivitas usahanya.

Penelitian ini akan dilakukan pada salah satu kantor cabang Perusahaan Listrik Negara (PLN) yaitu PT. PLN (Persero) wilayah Sulselrabar. Berlokasi di Jl. Hertasing Raya, Makassar, Sulawesi Selatan. Dalam peningkatan kinerja manajerial PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, dimana manajer dituntut dalam pengambilan keputusan secara cepat dan tepat dalam setiap masalah yang dihadapi dan juga dituntut untuk mampu mengorganisir seluruh anggotanya dengan baik.

Fenomena yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, dimana mulai adanya masalah. Beberapa tahun terakhir masih mengalami masalah cadangan daya listrik yang belum memadai, sehingga ketika terjadi kerusakan salah satu atau beberapa pembangkit besar yang beroperasi di Sulawesi Selatan, maka saat itu krisis listrik terjadi. Di pertengahan bulan November 2018 Sulawesi Selatan khususnya mengalami *blackout system* atau padam total pada jaringan kelistrikan Sulsel yang disebabkan oleh gangguan pada ruas penghantar transmisi Makale-Palopo, serta kondisi pemadaman listrik secara bergilir. Kondisi ini menjadi keluhan masyarakat khususnya para pelanggan listrik PLN.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Carolina (2012) meneliti tentang penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan TQM dan

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada



perusahaan dapat lebih meningkatkan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Yuliana, *et al* (2013) dan Azlina *et al* (2012) mengatakan bahwa penerapan *total quality management* dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini bertentangan dengan teori yang telah dikemukakan oleh Robbins dan Judge.

Berdasarkan uraian di atas, maka judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dan merujuk pada penelitian sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah penerapan teknik *total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh dalam hubungan antara penerapan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh teknik TQM terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi sebagai variabel moderating dalam pengaruh teknik TQM terhadap kinerja manajerial.



1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian memberikan gambaran manfaat dari penelitian dan sasaran hasil penelitian. Berdasarkan dari penjelasan tujuan penelitian maka kegunaan dari penelitian ini terbagi atas 2 yaitu kegunaan teoretis dan kegunaan praktis yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1. Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah mampu untuk mengembangkan pengetahuan di bidang akuntansi mengenai praktik *total quality management* dan dampaknya terhadap kinerja manajerial.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pihak Manajemen dan Perusahaan

Dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas penerapan *total quality management* dan menjadi bahan perbaikan bagi perusahaan jika ternyata penerapan TQM yang selama ini dilakukan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang Akuntansi. Hasil penelitian ini juga diharapkan digunakan sebagai bahan bacaan untuk menambah pengetahuan bagi pihak yang membutuhkan dan diharapkan dapat menambah referensi pustaka.

3. Peneliti

Penelitian diharapkan dapat meningkatkan daya pikir ilmiah serta menambah pengetahuan dalam disiplin ilmu yang digeluti oleh peneliti.



1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan mengacu pada pedoman penulisan skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin 2012. Adapun penelitian ini terdiri atas lima bab yaitu sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini memuat beberapa hal yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat tentang deskripsi teoretis tentang variabel yang diteliti, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, analisis data dan model analisis data yang akan digunakan.

Bab IV Hasil Penelitian

Bab ini berisi tentang uraian karakteristik masing-masing variabel dan memuat uraian mengenai hasil pengujian hipotesis serta pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan dan saran-saran kepada pihak terkait serta keterbatasan penelitian yang telah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoretis

Tinjauan teoretis yakni membahas mengenai deskripsi teoretis tentang objek atau variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian serta teori-teori yang mendukung penelitian tersebut. Adapun tinjauan teoretis dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

2.1.1. Teori *Stewardship*

Donaldson dan Preston (1995) menyatakan bahwa teori *Stewardship* adalah teori yang memberikan gambaran situasi di mana para manajemen tidaklah termotivasi dengan kepentingan dan tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama manajemen sebagai pihak yang mampu melaksanakan kepentingan organisasi. Teori ini memandang manajemen sebagai pihak yang mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Konsep ini didasarkan pada asas kepercayaan kepada pihak yang diberikan wewenang, dimana manajemen dalam suatu organisasi dicerminkan sebagai *good steward* yang melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya secara penuh tanggung jawab.

Teori *Stewardship* mengasumsikan bahwa ada hubungan yang kuat antara kesuksesan sebuah organisasi dengan kepuasan *principal*. *Steward* melindungi dan memaksimalkan *shareholder* melalui kinerja perusahaan.

Implikasi teori *stewardship* terhadap penelitian ini adalah pihak manajemen sebagai *steward* bertanggung jawab atas kepentingan organisasi untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* sebagai wujud pemenuhan tanggung jawab *steward* kepada atasannya. Pemenuhan tanggung jawab ini



melalui penerapan konsep *total quality management* yang akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.1.2. Teori Goal Setting

Locke (1991) menyatakan bahwa teori *goal setting* merupakan teori yang menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasar dari teori ini ialah pemahaman seseorang mengenai tujuan organisasi atau apa yang diharapkan organisasi kepadanya yang nantinya akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Sasaran individu yang dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal setting* berpengaruh pada ketepatan tujuan. Setiap organisasi yang telah menetapkan tujuan (*goal*) dan dimasukkan ke dalam rencana kegiatan lebih mudah mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi misi organisasi tersebut.

Implikasi teori *goal setting* dengan penelitian ini yaitu keberhasilan manajer dalam menerapkan konsep TQM dalam mengelola kinerjanya merupakan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu adanya budaya organisasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.

2.1.3. Teori Kontingensi

Teori *kontingensi* (Fiedler, 1976) atau disebut juga sebagai teori kontingensi karena teori ini menyatakan bahwa kinerja pemimpin ditentukan dari



pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Sebuah sistem yang diterapkan dan bersifat efektif pada suatu organisasi belum tentu akan berhasil dan efektif apabila diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda, karena disebabkan oleh faktor-faktor *kontingensi* (Mufarrohah, 2013).

Dalam suatu organisasi akan ditemukan berbagai jenis masalah yang dapat mengubah situasi dan kondisi pemimpin yang nantinya akan mempengaruhi kinerjanya. Karakter setiap individu dalam organisasi untuk menyalurkan seluruh potensi dalam memaksimalkan kinerja yang mereka lakukan akan berpengaruh pada perubahan suatu keadaan atau kondisi organisasi. Semakin baik kondisi yang dijalani dalam memimpin sebuah organisasi, maka semakin baik pula kinerja manajerialnya, begitupun sebaliknya apabila kondisi yang dijalani buruk dalam memimpin maka kinerja manajerial juga akan buruk.

Implikasi teori kontingensi pada penelitian ini yakni pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial memiliki faktor *kontingensi* yakni budaya organisasi. Penelitian ini akan menunjukkan apakah faktor budaya organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.

2.1.4. Total Quality Management

Total quality management merupakan variabel independen dalam penelitian ini. Dalam bagian ini akan dibahas mengenai definisi dari *total quality management* dan unsur-unsur *total quality management*.



2.1.4.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003:4).

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

Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep TQM. Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan dimana hal ini merupakan sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan.

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



Implementasi program TQM dapat berjalan sesuai yang diharapkan, diperlukan persyaratan yaitu komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak, mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM, menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, memilih koordinator program TQM, melakukan *benchmarking* pada perusahaan lain yang menerapkan TQM, merumuskan nilai, visi-misi, mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan, dan mengambil pelajaran dari kegagalan program TQM.

2.1.4.2 Unsur *Total Quality Management*

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003: 15-18) menjelaskan mengenai 10 unsur-unsur dalam *total quality management* yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Konsep TQM memusatkan perhatian pada pelanggan karena pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

Salah satu hal yang dapat menarik minat para pelanggan yakni kualitas sa. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi yang menerapkan konsep *quality management*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan



kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan.

Dalam menciptakan sebuah kualitas yang baik dalam penerapan TQM dibutuhkan pendekatan ilmiah. Seorang manajer harus memiliki pengetahuan ilmiah terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan sehingga perusahaan mampu untuk *going concern*.

Perusahaan didirikan tidak memiliki batas hidup, setiap perusahaan pasti ingin terus hidup, berkembang, dan mampu bersaing sehingga perusahaan membutuhkan komitmen jangka panjang. TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses sehingga perusahaan dapat terus berkembang.

Perusahaan tidak akan sukses tanpa adanya keterlibatan setiap elemen-elemen sumber daya manusia yang terjalin dengan baik. Sehingga dalam organisasi yang menerapkan TQM kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Dengan terjalinnya kerja sama tim yang baik akan menciptakan komunikasi yang baik pula yang bermanfaat dalam pemecahan masalah yang ada.

komunikasi yang baik antar setiap komponen yang berperan aktif dalam perusahaan akan lebih mudah mendeteksi masalah yang terjadi dan dapat



dengan cepat mengambil tindakan dan melakukan perbaikan. Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

Kesuksesan sebuah perusahaan juga tidak terlepas dari pengetahuan dan keterampilan setiap karyawannya. Sehingga dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Dalam penerapan konsep TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

2.1.5. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan variabel dependen dalam penelitian ini.

Bagian ini akan dibahas mengenai definisi kinerja, kinerja manajerial, dan atau level manajer.



2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo, 2011:7). Jika ditinjau dari asal kata, kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil kerja ataupun prestasi kerja. Definisi kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut (Tika, 2010:121)

1. Stoner (1978) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Suntaoro (1991) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.



2.1.5.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Wibowo (2011) menyatakan bahwa kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Mahoney *et al.* (1998) mengatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik yaitu : perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan *staffing*, negosiasi, investigasi, perwakilan dan pengawasan.

1. Perencanaan

Perencanaan meliputi pemilihan strategis, kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggung jawab untuk perencanaan tidak dapat sama sekali dipisahkan dari pelaksanaan manajerial sebab semua merencanakan, baik manajemen puncak, tengah, atau dasar dari struktur organisasi.

2. Koordinasi

Kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan masalah, memberitahukan bagian lain, serta hubungan dengan manajerial lain.

3. Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan,

ilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.



4. Supervisi

Mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

5. *Staffing*

Penataan staff adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan, pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik.

6. Representasi

Menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.5.3 Tingkat Manajer

Salah satu cara untuk memahami kompleksitas manajemen adalah memandang bahwa manajer dapat berada di berbagai tingkatan dan cakupan berbagai macam manajer. Griffin dan Ronald (2007:169) mengemukakan tingkatan manajer adalah sebagai berikut.

1. Manajer puncak (*Top Manager*)

Bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja dan efektivitas yang berada di perusahaan. Jabatan manajer puncak meliputi presiden, wakil presiden, *treasure*, CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*).

2. Manajer menengah (*Middle Manager*)

Manajer menengah bertugas memecahkan masalah dan mencari metode-
de baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Manajer tingkat ini
uti manajer regional dan manajer pabrik.



3. Manajer Lini Pertama (Low Manager)

Manajer lini bawah tidak membawahi manajer lain, biasanya membawahi pekerja operasional. Manajer lini pertama biasa disebut *supervisor*.

2.1.6. Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-sehari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektifitas organisasi secara keseluruhan. Berikut ini beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

1. Menurut Drucker dalam Tika (2012:4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah yang ada.
2. Amnuai dalam Tika (2012:4) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.
3. Menurut Robbins (2010:63) budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.



Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku anggota organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat dalam ringkasan berikut ini yang menggambarkan peneliti, variabel penelitian, metode analisis dan hasil penelitian. Penelitian-penelitian tersebut akan menjadi bahan bagi peneliti dalam mengembangkan rencana penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil penelitian
1.	Pratiwi (2014)	Independen : TQM, Budaya Organisasi, Sistem pengukuran Kinerja Dependen : Kinerja Manajerial	Regresi Berganda	TQM, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Purnamasari (2017)	Independen : TQM meliputi fokus pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan Dependen : kinerja Manajerial	Regresi Berganda	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
3.	Carolina (2012)	Independen : TQM dan komitmen organisasi Dependen : Kinerja Perusahaan	<i>Simple Regression dan Moderated Regression</i>	TQM dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial



		Moderating : Budaya Organisasi		Budaya organisasi sebagai variabel moderasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara TQM, komitmen organisasi dan kinerja manajerial.
4.	Azlina (2013)	Independen : TQM Dependen : Kinerja Manajerial Moderat : Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja	<i>Moderated Regression</i>	TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial
5.	Yuliana (2012)	Independen : TQM Dependen : Kinerja Manajerial Moderat : budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan	Regresi berganda	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial Budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

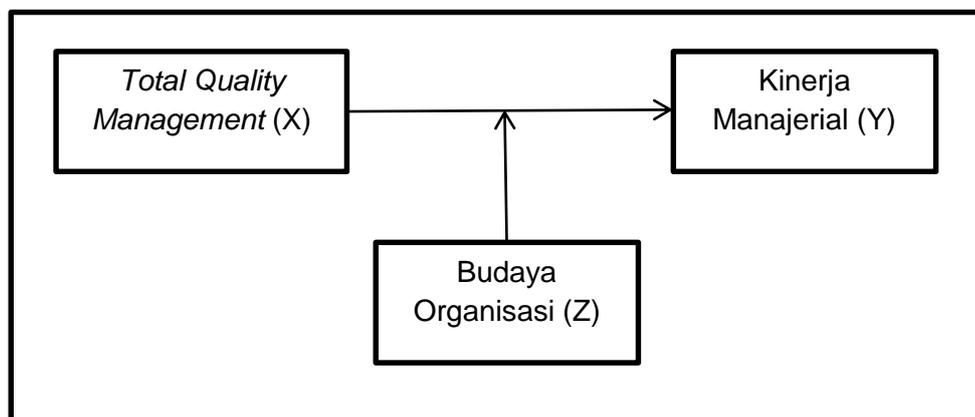


Hasil-hasil penelitian-penelitian di atas menunjukkan perbedaan hasil pada beberapa variabel independen dan moderat yang sama sehingga penulis tertarik untuk menguji kembali variabel independen terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dan dari telaah pustaka, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan dan digambarkan melalui kerangka pemikiran sebagai berikut.

Gambar 2.2 Kerangka konseptual



Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa penerapan *total quality management* memiliki dampak secara parsial dan simultan terhadap kinerja manajerial dan budaya organisasi yang merupakan faktor *kontingensi* sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berikut ini akan dijelaskan mengenai hipotesis dalam penelitian ini, yang didasarkan atas teori-teori yang ada dan diperkuat dengan adanya penelitian



2.4.1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial

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

Carolina (2012), Yuliana (2012), Pratiwi (2014), dan Purnamasari (2017) menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Meskipun dalam penelitian yang dilakukan oleh Azlina *et al* (2013) menyatakan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penjelasan di atas dan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama adalah :

H₁ : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Manajerial

2.4.2. Pengaruh Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Penerapan *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan



memengaruhi cara bertindak (Robbins 2010:63). Budaya organisasi menjadi suatu nilai yang sangat diperlukan dalam mendorong karyawan maupun kelompoknya dalam melaksanakan aktivitasnya, serta pemecahan masalah yang dihadapinya di dalam pencapaian hasil akhir yang diharapkan organisasi.

Nasution (2001:33) mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan sistem manajemen, kualitas dalam lingkungan global diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Oleh karena itu, perubahan budaya organisasi diperlukan untuk menciptakan komitmen yang tinggi terhadap kualitas sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2012) dan Azlina *et al* (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial. Hal ini bertentangan dengan teori yang ada sehingga peneliti ingin mencoba menguji kembali.

Berdasarkan penjelasan di atas dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang kedua adalah:

H₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dan kinerja manajerial

