

# **TESIS**

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM),  
BUDAYA PERUSAHAAN, DAN TEKNOLOGI INFORMASI (IT)  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN VARIABEL  
MEDIASI MANAJEMEN PROSES BISNIS (BPM)  
PADA PT PLN (PERSERO) UP3 PALOPO**

**THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM),  
CORPORATE CULTURE, AND INFORMATION  
TECHNOLOGY (IT) ON CORPORATE PERFORMANCE  
WITH BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) AS  
MEDIATION VARIABLE AT PT PLN (PERSERO) UP3  
PALOPO**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**MUH. RISAL  
A012201071**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), BUDAYA PERUSAHAAN,  
DAN TEKNOLOGI INFORMASI (IT) TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
VARIABEL MEDIASI MANAJEMEN PROSES BISNIS (BPM)  
PADA PT. PLN (PERSERO) UP3 PALOPO**

disusun dan diajukan oleh :

**MUH. RISAL  
A012201071**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**10 JANUARI 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19750909 200012 1 001



Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA  
Nip. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muh. Risal  
Nim : A012201071  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Perusahaan dan Teknologi Inforamsi (IT) Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Variabel Mediasi Manajemen Proses Bisnis (BPM) Pada PT. PLN (Persero) UP3 Palopo**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 17 Januari 2022

Yang Menyatakan,



Muh. Risal

## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karuniaNya sehingga penyusunan tesis ini bisa dirampungkan sebagai persyaratan untuk menyelesaikan program studi magister. Terima kasih yang sebesar-besarnya kami ucapkan kepada seluruh pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan tesis ini.

Ucapan terima kasih yang pertama kami ucapkan kepada orang tua kami yang selalu memberikan motivasi untuk segera menuntaskan pendidikan di Magister Manajemen, terkhusus untuk Almarhum Ayahanda kami yang berpulang ke Rahmatullah saat penyusunan tesis ini berlangsung. Selanjutnya kepada keluarga kecil kami yang tidak henti-hentinya memberi dukungan dan semangat. Terima kasih yang sebesar-besarnya kami ucapkan kepada keluarga besar PT PLN (Persero) UP3 Palopo yang turut membantu dalam penyelesaian tesis ini. Kemudian yang istimewa kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada tim pembimbing yakni Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM dan Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA dan seluruh tim penguji yakni Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si., Prof. Dr. Ria Mardiana Y. SE., M.Si, dan Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D yang memberikan bimbingan, masukan, dan arahan sehingga penyusunan tesis ini bisa dirampungkan.

Kami menyadari penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya saran dan masukan sangat kami perlukan untuk perbaikan. Mudah-mudahan tesis ini secara teori bisa memperluas kelimuan terkait pembahasan *total quality management*, budaya perusahaan, teknologi informasi, manajemen proses bisnis, dan kinerja perusahaan. Kemudian secara khusus tesis ini bisa menjadi rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Makassar, November 2021

Penulis

## ABSTRAK

**MUH. RISAL.** *Pengaruh Total Quality Management, Budaya Perusahaan, dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Variabel Mediasi Manajemen Proses Bisnis pada PT PLN (Persero) UP3 Palopo* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan menelaah secara empiris pengaruh langsung dan tidak langsung *total quality management (TQM)*, budaya perusahaan, dan teknologi informasi (IT) terhadap kinerja perusahaan dengan variabel mediasi manajemen proses bisnis (BPM).

Penelitian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) UP3 Palopo dengan mengambil sampel sebanyak 96 responden. Pengambilan sampel menggunakan metode *proportionate random sampling*. Pengumpulan data primer menggunakan metode survei dan kuesioner. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan TQM berdampak terhadap peningkatan BPM, budaya perusahaan tidak berpengaruh terhadap BPM, peningkatan IT berdampak terhadap peningkatan BPM, peningkatan TQM berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan, peningkatan budaya perusahaan berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan, IT tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, peningkatan BPM berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan, TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM, tidak terdapat pengaruh tidak langsung budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan melalui BPM, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung IT terhadap kinerja perusahaan melalui BPM.

Kata kunci: *total quality management*, budaya perusahaan, teknologi informasi, manajemen proses bisnis, kinerja perusahaan



## ABSTRACT

**MUH. RISAL.** *The Effect of Total Quality Management (TQM), Corporate Culture, and Information Technology (IT) on Corporate Performance with Business Process Management (BPM) as Mediation Variable at PT PLN (Persero) UP3 Palopo* (Supervised by **Musran Munizu** and **Andi Aswan**)

The aim of this research is to examine empirically the direct and indirect effects of total quality management, corporate culture, and information technology on corporate performance with the mediating variable of business process management.

This research was conducted at PT PLN (Persero) UP3 Palopo by taking a sample of 96 respondents. Sampling used the proportional random sampling method. Primary data collection used a survey method with questionnaires. The kind of research was quantitative approach by using path analysis method.

The research finds that TQM improvement has an impact on BPM improvement. Corporate culture has no effect on BPM. Its improvement has an impact on BPM improvement. TQM improvement has an impact on corporate performance improvement. Corporate culture improvement has an impact on corporate performance improvement. It has no effect on corporate performance. BPM improvement has an impact on corporate performance improvement. TQM can improve corporate performance through BPM improvement. There is no indirect effect of corporate culture on corporate performance through BPM, and there is no indirect effect of it on corporate performance through BPM.

**Keywords:** total quality management, corporate culture, information technology  
Business process management, corporate performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN .....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN ..	Error! Bookmark not defined.
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.
<i>ABSTRACT</i> .....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Total Quality Management (TQM) .....	13
2.1.2 Budaya Perusahaan .....	14
2.1.3 <i>Informaton Technology (IT)</i> .....	18
2.1.4 <i>Business Process management (BPM)</i> .....	20
2.1.5 Kinerja Perusahaan.....	22
2.2 Kerangka Konseptual .....	24
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	25
2.3.1 Total Quality Management (TQM) & Business Process Management (BPM).....	25
2.3.2 Budaya Perusahaan & <i>Business Process Management (BPM)</i> .....	26
2.3.3 Information Technology (IT) & Business Process Management (BPM) .....	26

2.3.4	<i>Total Quality Management (TQM) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	27
2.3.5	Budaya Perusahaan & Kinerja perusahaan.....	27
2.3.6	<i>Information Technology (IT) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	27
2.3.7	<i>Business Process Management (BPM) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	28
2.3.8	TQM & kinerja perusahaan melalui BPM .....	28
2.3.9	Budaya Perusahaan & Kinerja Perusahaan Melalui BPM .....	29
2.3.10	IT & Kinerja Perusahaan Melalui BPM.....	29
2.4	Penelitian Terdahulu.....	30
2.4.1	Total Quality Management (TQM) & Business Process Management .....	30
2.4.2	Budaya Perusahaan & <i>Business Process Management (BPM)</i> .....	30
2.4.3	<i>Information Technology (IT) &amp; Business Process Management (BPM)</i> .....	34
2.4.4	<i>Total Quality Management (TQM) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	35
2.4.5	Budaya Perusahaan & Kinerja perusahaan.....	39
2.4.6	<i>Information Technology (IT) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	42
2.4.7	<i>Business Process Management (BPM) &amp; Kinerja Perusahaan</i> .....	46
2.4.8	Hubungan TQM & kinerja perusahaan melalui BPM .....	48
2.4.9	Hubungan Budaya Perusahaan & Kinerja Perusahaan Melalui .....	50
2.4.10	Hubungan IT & Kinerja Perusahaan Melalui BPM .....	51
2.5	Hipotesis .....	53
BAB III METODOLOGI.....		54
3.1	Rancangan Penelitian .....	54
3.2	Waktu dan Lokasi Penelitian .....	54
3.3	Populasi dan Sampel.....	54
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	56
3.4.1	Jenis Data.....	56
3.4.2	Sumber Data .....	56
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	56
3.6	Uji Kualitas Instrumen dan Data .....	57
3.6.1	Uji Validitas.....	57
3.6.2	Uji Reliabilitas .....	58
3.7	Uji Normalitas.....	59
3.8	Metode Analisis Data.....	60



3.8.1	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	62
3.8.2	Pengujian Hipotesis .....	64
3.8.3	Uji Sobel.....	66
3.9	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN .....		71
4.1	Gambaran Umum Organisasi.....	71
4.2	Uji Kualitas Instrumen dan Data .....	75
4.2.1	Uji Validitas.....	75
4.2.2	Uji Reliabilitas .....	76
4.3	Deskripsi Karakteristik Responden.....	77
4.3.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	77
4.3.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	77
4.3.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang.....	78
4.4	Deskripsi Karakteristik Variabel .....	79
4.4.1	Variabel TQM.....	79
4.4.2	Variabel Budaya Perusahaan.....	80
4.4.3	Variabel IT .....	81
4.4.4	Variabel BPM .....	81
4.4.5	Variabel Kinerja Perusahaan.....	82
4.5	Uji Normalitas Data .....	83
4.6	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	83
4.6.1	Jalur Model I.....	84
4.6.2	Jalur Model II.....	85
4.7	Pengujian Hipotesis .....	86
4.8	Pembahasan .....	89
BAB V PENUTUP.....		109
5.1	Kesimpulan.....	109
5.2	Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....		114
DAFTAR LAMPIRAN .....		120

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Uraian dan gap kinerja tidak tercapai.....	1
Tabel 1. 2 Pencapaian kinerja empat tahun terakhir .....	2
Tabel 2. 1 Panduan perilaku PLN .....	17
Tabel 2. 2 Indikator kinerja PLN UP3 Palopo 2021 .....	23
Tabel 4. 1 Hasil uji validitas variabel TQM .....	75
Tabel 4. 2 Hasil uji validitas variabel budaya perusahaan .....	75
Tabel 4. 3 Hasil uji validitas variabel IT .....	75
Tabel 4. 4 Hasil uji validitas variabel BPM .....	75
Tabel 4. 5 Hasil uji validitas variabel kinerja perusahaan.....	76
Tabel 4. 6 Hasil uji reliabilitas.....	76
Tabel 4. 7 Responden berdasarkan unit kerja .....	77
Tabel 4. 8 Responden berdasarkan jabatan .....	77
Tabel 4. 9 Responden berdasarkan bidang pekerjaan .....	78
Tabel 4. 10 Karakteristik variabel TQM.....	79
Tabel 4. 11 Karakteristik variabel budaya perusahaan .....	80
Tabel 4. 12 Karakteristik variabel IT.....	81
Tabel 4. 13 Karakteristik variabel BPM .....	81
Tabel 4. 14 Karakteristik variabel kinerja perusahaan .....	82
Tabel 4. 15 Hasil uji normalitas .....	83
Tabel 4. 16 Koefisien jalur regresi model I.....	84
Tabel 4. 17 Koefisien determinasi model I .....	84
Tabel 4. 18 Koefisien jalur regresi model II.....	85
Tabel 4. 19 Koefisien determinasi model II .....	85
Tabel 4. 20 Hasil uji hipotesis .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Program budaya PLN.....	18
Gambar 2. 2 Kerangka konseptual.....	25
Gambar 3. 1 Diagram jalur.....	63
Gambar 3. 2 Model jalur I (kiri) dan model jalur II (kanan) .....	63
Gambar 3. 3 Uji dua pihak .....	65
Gambar 4. 1 Program listirk pedesaan pemerintah RI .....	71
Gambar 4. 2 Hirarki organisasi PLN UP3 Palopo .....	72
Gambar 4. 3 Struktur organisasi kantor PLN UP3 Palopo .....	73
Gambar 4. 4 Struktur organisasi kantor ULP .....	74
Gambar 4. 5 Diagram jalur regresi model I .....	85
Gambar 4. 6 Diagram jalur regresi model II .....	86
Gambar 4. 7 Perbandingan nilai AKHLAK dan CERT.....	103

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kebutuhan listrik terus meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan pertumbuhan jumlah pelanggan PLN dan peningkatan pemakaian secara alami oleh pelanggan yang sudah ada baik itu pada pelanggan rumah tangga, bisnis, industri, dan sosial. Peningkatan kebutuhan listrik ini diikuti dengan tuntutan akan pemberian pelayanan yang terbaik, disamping itu perusahaan juga dituntut untuk terus berkembang dan mempunyai ketahanan terhadap perubahan dan ketidakpastian yang bisa terjadi setiap saat. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya diukur dari pencapaian indikator kinerja yang sudah ditetapkan di awal dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Palopo (UP3 Palopo) adalah salah satu unit kerja dari PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat (UIW Sulselrabar). Pada Semester I tahun 2021 PLN UP3 Palopo meraih bobot kinerja sebesar 95.77 dari target 96 jika dipersentasekan pencapaian bobot 99,76%. Terdapat tujuh kinerja yang tidak tercapai.

Tabel 1. 1 Uraian dan gap kinerja tidak tercapai

No.	Uraian Kinerja	Gap
1.	Penjualan tenaga listrik (GWh)	0,12
2.	Pendapatan penjualan tenaga listrik (Rp Milyar)	0,65
3.	SAIDI (Menit/ plg)	1,11
4.	SAIFI (Kali/ Plg)	1.39
5.	Perputaran material non bahan bakar (Kali)	0.1
6.	Maturity level kepatuhan (%)	0.3
7.	Penyelesaian sertifikat tanah	1.2
Jumlah		4.87

Sumber: Matriks Kinerja PLN UP3 Palopo

Bila melihat dari gap yang mencapai 4,87 kemudian dibandingkan dengan pencapaian total sebesar 95.77 maka jumlah total pencapaian

dengan gap melebihi target sebesar 96. Hal ini karena perubahan perhitungan pencapaian kinerja korporat yang mengakomodir pencapaian di atas 100%.

Sementara itu bila mengamati pencapaian kinerja PT PLN (Persero) UP3 Palopo selama empat tahun terakhir (tahun 2017-2020), maka dapat dilihat terjadi peningkatan kinerja dari tahun ke tahun. Meskipun demikian di tahun 2017 sampai 2019 belum bisa mencatatkan kinerja 100% yang berarti masih terdapat gap di antara beberapa KPI yang belum tercapai. Tahun 2020 berhasil mencapai kinerja 103,43%, akan tetapi bila ditinjau lebih lanjut pencapaian setiap item kinerja di 2020 masih terdapat beberapa item yang tidak tercapai. Pencapaian melebihi 100% karena perubahan perhitungan pencapaian kinerja korporat yang mengakomodir pencapaian di atas 100%. Dengan demikian selama empat tahun terakhir kinerja PLN UP3 Palopo tidak pernah tercapai.

Tabel 1. 2 Pencapaian kinerja empat tahun terakhir

<b>Tahun</b>	<b>Total Bobot</b>	<b>Pencapaian Bobot</b>	<b>Gap Bobot</b>	<b>% Pencapaian Bobot</b>
<b>2017</b>	100	89.71	10.29	89.71%
<b>2018</b>	100	92.43	7.57	92.43%
<b>2019</b>	98	95.11	2.89	97.05%
<b>2020</b>	100	103.43	-3.43	103.43%

Sumber: Matriks Kinerja PLN UP3 Palopo

Fenomena ini menarik untuk diteliti penyebabnya bagi penulis yang saat ini berdinis di salah satu unit kerja PLN UP3 Palopo. Penelitian yang dilaksanakan di UP3 Palopo akan memberikan gambaran secara umum kondisi PLN di UIW Sulselrabar karena beberapa faktor. Faktor utama adalah penetapan item kinerja yang seragam di seluruh unit UIW Sulselrabar. Setiap daerah mempunyai kondisi yang berbeda-beda. Meskipun target dari setiap item disesuaikan, akan tetapi tidak semua daerah mempunyai potensi yang sama dalam pencapaian kinerja tersebut. Faktor lainnya adalah arah strategi perusahaan yang seragam diberlakukan di seluruh unit kerja. Penataan ulang proses bisnis sebagai bagian dari transformasi perusahaan diberlakukan sama di setiap unit kerja perusahaan.

Tahun 2020 PLN mencanangkan program transformasi untuk mewujudkan pencapaian visi menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara dan pilihan nomor satu pelanggan sebagai solusi energi. Kunci transformasi di PLN adalah pada perbaikan proses bisnis disertai digitalisasi beberapa pekerjaan inti perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk bertransformasi menjadi lebih baik, PLN berkomitmen untuk beroperasi lebih efisien, efektif dan tepat sasaran. PLN memulai dari penggunaan *green energy* sebagai pembangkit masa depan yang makin murah seiring berjalannya waktu. Upaya menghadirkan energi ramah lingkungan ini dilakukan untuk melindungi generasi masa depan. PLN melakukan *Dispatch Optimization* dengan mengontrol dan memaksimalkan penggunaan pembangkit-pembangkit yang paling andal dan ekonomis. PLN juga mulai mengubah pembangkit diesel dengan gas untuk menurunkan biaya pokok penyediaan. Guna menghadapi perubahan zaman, PLN juga terus mendorong inovasi dengan mendigitalisasi semua proses bisnis dan operasi.

Digitalisasi proses bisnis dapat dianggap sebagai penataan ulang proses bisnis (*business process reengineering*) atau BPR pada perusahaan. Terdapat empat faktor penggerak BPR yaitu IT, TQM, sumber daya, dan organisasi (Olalla, 2000). Untuk memberikan hasil, transformasi yang dilakukan tidak berhenti sampai di BPR tapi perlu perbaikan yang terus berkelanjutan dengan tetap berorientasi pada proses. Manajemen proses bisnis (BPM) adalah kebangkitan BPR, karena memang BPM mengadopsi pandangan yang berpusat pada proses dalam organisasi” (Stravinskiene & Serafinas, 2020). BPM berfokus pada pendekatan proses bertujuan untuk mencapai suatu siklus dinamik dari peningkatan terus-menerus dan memberikan hasil-hasil yang signifikan kepada organisasi, terutama dalam kinerja produk dan bisnis, efektifitas, efisiensi, dan reduksi biaya. Pendekatan proses juga memudahkan fokus pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui identifikasi dari proses-proses kunci dalam organisasi, pengembangan yang berurutan, dan peningkatan

terus-menerus. Setiap proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi (Gaspersz, 2010). (vom Brocke & Rosemann, 2015b) mengemukakan terdapat enam elemen penting yang menjadi faktor penentu keberhasilan BPM yaitu keselarasan strategi, tata kelola, metode, teknologi informasi, SDM, dan budaya. Pengaruh positif BPM terhadap peningkatan kinerja perusahaan telah dikemukakan oleh (Radhakrishnan et al., 2008), Mithas et al. (2011), Alzoubi & Khafajy (2015), Ningtiyas et al. (2018), Schmiedel et al. (2020), dan Peng et al. (2016). Penelitian lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan bahkan negatif BPM terhadap kinerja perusahaan. Lisa & Sihwahjoeni (2012) menemukan variasi pengaruh kinerja proses bisnis terhadap dinamika bersaing (kinerja perusahaan). Seiring dengan program transformasi yang dicanangkan PLN, BPM menjadi faktor penentu pencapaian kinerja PLN UP3 Palopo dan PLN pada umumnya. Lebih lanjut perlu diteliti faktor-faktor yang dapat menentukan keberhasilan BPM dalam rangka menunjang pencapaian kinerja di PLN UP3 Palopo.

TQM merupakan salah satu penggerak BPR yang telah dikemukakan oleh Olalla (2000). TQM dan BPM mempunyai persamaan yaitu jantung dari manajemen proses Bhat & Fernandez (2009). TQM memastikan kepuasan pelanggan melalui perencanaan, peningkatan, dan kendali proses bisnis. Sementara BPM berfokus pada proses dinamis misalnya *agility* dan fleksibilitas organisasi melalui teknologi. Menurut Paul Harmon dalam (Bhat & Fernandez, 2009), TQM adalah pergerakan, disiplin ilmu industri dan sekelompok teknik untuk meningkatkan kualitas proses. Dengan implementasi TQM, semua anggota organisasi berpartisipasi dalam peningkatan proses, produk, jasa, dan budaya di tempat mereka bekerja. Dengan menerapkan sistem kontrol kualitas, perusahaan bisa mengatasi dinamika internal dan eksternal sehingga kinerja proses bisnis tetap stabil bahkan meningkat (Schröder et al.,

2015). Tujuan utama dari sistem kualitas adalah untuk mendukung pengelolaan kegiatan dan proses (Stravinskiene & Serafinas, 2020). Kualifikasi TQM, Six Sigma, dan konsep Lean dari perspektif proses, TQM dirancang untuk meningkatkan dan menyatukan proses; Six Sigma dimaksudkan untuk mengurangi variasi dan meningkatkan proses; dan Lean digunakan untuk meningkatkan aliran dalam proses (Andersson et al., 2006).

Dari sini dapat dilihat bahwa keberhasilan satu rantai proses bisnis ditentukan oleh orientasi kualitas yang dipegang oleh setiap unsur yang terlibat dalam rantai proses bisnis tersebut. Hal ini menjadi pembahasan penting di PLN, dimana setiap proses bisnis di PLN melibatkan lintas bidang sementara di dalam bidang itu sendiri terdapat beberapa individu/karyawan yang terlibat. Satu rantai proses akan memberikan nilai manfaat ke konsumen apabila semua karyawan memberikan kualitas yang dipersyaratkan. Hasil berbeda pengaruh TQM terhadap manajemen proses dikemukakan oleh (Iden, 2012), yang menyimpulkan bahwa investasi pada sistem kualitas tidak berdampak pada manajemen proses. Para eksekutif bisnis lebih memandang sistem kualitas sebagai hal yang dipaksakan daripada sebagai sumber daya berharga untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan mereka. Dari program transformasi dan penataan ulang proses bisnis PLN maka TQM menjadi faktor pertama yang akan diteliti oleh penulis sebagai faktor penentu keberhasilan BPM. TQM diharapkan dapat meningkatkan BPM dan lebih lanjut akan memberikan peningkatan kinerja pada perusahaan. Hubungan ini menggambarkan pengaruh tidak langsung TQM terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui BPM. Hubungan ini didukung oleh penelitian (Zairi, 1997) yang mengemukakan sistem jaminan kualitas dapat membantu dalam pengembangan sistem pendekatan berbasis proses menuju daya saing. Serta penelitian (Iden, 2012) yang mengemukakan tujuan utama dari sistem kualitas adalah meningkatkan tata kelola, dalam peningkatan kinerja dan produk dengan mengendalikan proses bisnis.

Di lain pihak, (Bhat & Fernandez, 2009) mengemukakan bahwa TQM adalah pendekatan manajemen untuk keberhasilan jangka panjang



melalui peningkatan berkelanjutan terhadap kepuasan pelanggan dan tujuan bisnis lainnya yang berkaitan dengan pengurangan biaya, pengurangan waktu, pasar, dsb. Kepuasan pelanggan dan tujuan bisnis ini dapat dianggap sebagai kinerja yang akan dicapai. Pernyataan ini menggambarkan hubungan langsung TQM terhadap perbaikan kinerja perusahaan. Hal ini didukung oleh (Suartina, 2019), (Munizu et al., 2012), (Mononimbar, 2013), Alhudri & Heriyanto (2015), dan Munizu et al. (2017). Namun hasil penelitian lain menemukan bahwa praktik TQM tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan diantaranya Mohrman et al. (1995) dan Sila (2007). Dengan demikian perlu pengujian pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan BPM.

Saat ini terjadi transformasi di BUMN, yang sebelumnya kementerian bertindak sebagai *single operator* dan *active shareholder* bergerak menjadi *strategic architect* dan *strategic controller*. Salah satu bentuknya adalah melalui program transformasi *human capital* BUMN. Pondasi awal dari *HC transformation* ini adalah *Core Values*. Dalam hal ini BUMN perlu memiliki nilai-nilai utama (*core values*) sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Karenanya diluncurkanlah AKHLAK sebagai *core values* BUMN bersamaan dengan acara peluncuran Logo BUMN pada 1 juli 2020. kementerian BUMN mengeluarkan SE-7/MBU/07/2020 terkait kewajiban BUMN menggunakan *core values* AKHLAK. Sejalan dengan hal ini, PLN meluncurkan program penguatan budaya perusahaan pada agenda Culture Recharge tanggal 07 juli tahun 2020. Budaya adalah salah satu dari enam elemen penting penentu keberhasilan BPM (vom Brocke & Rosemann, 2015a). Budaya dalam hal ini norma, *value*, dan kepercayaan menjadi salah satu faktor penggerak manajemen berbasis proses (Olalla, 2000). Namun implementasi budaya dapat memberikan hasil yang berbeda-beda terhadap keberhasilan BPM di setiap perusahaan. Schmiedel et al. (2012) mengidentifikasi nilai-nilai (budaya) yang dapat mendukung keberhasilan BPM. Armistead & Machin (1997) mengemukakan bahwa pada tahapan awal BPM harus selaras dengan

budaya organisasi. Dalam jangka pendek budaya dapat dipertahankan, selanjutnya dalam jangka panjang budaya harus dikembangkan untuk mendorong pendekatan awal BPM yang tepat. Schmiedel et al. (2012) memperkenalkan tools untuk untuk menguji kesesuaian budaya organisasi untuk BPM. Dari tools ini dilakukan pengembangan budaya melalui kegiatan-kegiatan spesifik untuk meningkatkan budaya organisasi dalam rangka mendukung tujuan BPM. Program penguatan budaya menjadi faktor kedua yang akan diteliti sebagai penentu keberhasilan BPM. Dengan demikian budaya dapat meningkatkan BPM dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan. Hubungan ini menggambarkan pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM. Namun beberapa penelitian menemukan bahwa budaya perusahaan dapat langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan diantaranya Samad et al. (2018), Santoso et al. (2018), dan Nikpour (2017). Beberapa penelitian menyimpulkan hasil yang berbeda. Antara lain penelitian Khan et al. (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan di beberapa perusahaan di Pakistan. Widjaya & Noverianto (2021) menemukan bahwa salah satu dimensi budaya perusahaan yaitu nilai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Naranjo-Valencia et al. (2016) menemukan bahwa dimensi budaya hirarki memberikan efek negatif terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian perlu pengujian pengaruh budaya terhadap kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan BPM

Teknologi Informasi (IT) menjadi perhatian penulis selanjutnya dari enam elemen penentu keberhasilan BPM yang dikemukakan oleh vom Brocke & Rosemann (2015a). IT berperan penting dalam digitalisasi proses bisnis PLN. Namun perlu diketahui bahwa jangkauan pelayanan PLN yang sangat luas tidak diikuti dengan jangkauan infrastruktur IT dan kemampuan pelanggan untuk beradaptasi dengan IT di seluruh wilayah pelayanan PLN. Hal ini menghambat digitalisasi proses bisnis PLN dan lebih lanjut mempengaruhi keberhasilan BPM. Disamping itu perlu kematangan implementasi sistem informasi dimana seluruh karyawan dan

konsumen dapat mengoperasikan sistem informasi itu dengan baik. Sehingga perlu penelitian lebih lanjut pengaruh implementasi IT pada proses bisnis PLN terhadap keberhasilan BPM untuk menunjang penacapaian kinerja perusahaan. Beberapa penelitian menyimpulkan pengaruh positif IT terhadap peningkatan BPM antara lain Barua et al. (2004), Radhakrishnan et al. (2008), Peng et al. (2016), Mithas et al. (2011), dan Devaraj & Kohli (2000). Penelitian lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan bahkan negatif IT terhadap BPM. Lisa & Sihwahjoeni (2012) menemukan variasi pengaruh IT terhadap kinerja proses. Stravinskiene & Serafinas (2020) mengungkapkan sebagian besar pendekatan proses berbasis teknologi informasi dan komunikasi gagal karena solusi perangkat lunak IT yang diterapkan. Dari gambaran ini, IT menjadi faktor ketiga yang akan diteliti sebagai penentu keberhasilan BPM, dimana IT akan memberikan peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM. Beberapa hasil penelitian mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM. Radhakrishnan et al. (2008) mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui perbaikan proses manajemen dan proses operasional. Mithas et al. (2011) menyimpulkan pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen pelanggan, dan kapabilitas manajemen proses. Peng et al. (2016) mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kapabilitas BPM dan SCM. Penelitian lain menemukan inkonsistensi pengaruh IT dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui BPM. Devaraj & Kohli (2000) menyimpulkan bahwa IT berpengaruh terhadap pengembangan *Business Proces Reengineering* (BPM) dan berhasil meningkatkan kualitas tapi tidak meningkatkan profitabilitas organisasi.

Rantai nilai adalah alat pokok untuk memahami peran teknologi dalam keunggulan bersaing (Porter, 1985). Di bidang sistem informasi, teknologi adalah suatu hal yang menjamah ke segala arah khususnya dalam rantai nilai, karena setiap aktivitas akan menciptakan nilai dan memakai informasi (Porter, 1985). Wengarten et.al (2012) mengemukakan

pengaruh nilai bisnis IT bersama diikuti dengan peningkatan faktor organisasi (strategi, proses, budaya, dan struktur) akan menghasilkan keselarasan IT dan sumberdaya yang pada akhirnya akan memberikan peningkatan kinerja secara jangka panjang. Hal ini menggambarkan pengaruh langsung IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian mengemukakan pengaruh positif IT terhadap kinerja perusahaan diantaranya Devaraj & Kohli (2003), Radhakrishnan et al. (2008), Ifada (2011), Mithas et al. (2011), Bayu (2015), Sari & Meranto (2019), dan Alam et al. (2019). Sementara beberapa penelitian lain tidak menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan seperti Baily (1986), Roach (1987), Morrison dan Berndt yang dikutip dalam Devaraj & Kohli (2003). Anitesh et al. (1995) mengemukakan bahwa IT berpengaruh positif terhadap level operasional (*capacity, ITO, relative quality, relative price, new product*) namun dampaknya sangat kecil terhadap kinerja akhir perusahaan manufaktur yaitu pada indikator *Market Share dan ROA*. Brynjolfsson & Hitt (1995) menemukan bahwa IT mendorong peningkatan produktifitas namun tidak memberikan peningkatan profitabilitas. Prasad & Harker (1997) mengemukakan peningkatan investasi modal pada IT tidak memberikan manfaat nyata. Peng et al. (2016) menyimpulkan tidak ada hubungan langsung antara IT dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT PLN (Persero) UP3 Palopo dan PT PLN (Persero) pada umumnya, serta memperhatikan teori yang mengungkap hubungan antara variabel yang ditinjau maka penulis akan meneliti :

*Pengaruh Total Quality Management (TQM), budaya perusahaan, dan teknologi informasi (IT) terhadap kinerja perusahaan dengan variabel mediasi manajemen proses bisnis (BPM) pada PT PLN (persero) UP3 Palopo*

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merumuskan masalah apakah *Total Quality Management (TQM)*, budaya perusahaan, *Information Technology (IT)*, dan *Business Process Management (BPM)* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan PT PLN (persero) UP3 Palopo dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap BPM?
2. Apakah budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap BPM ?
3. Apakah IT berpengaruh positif terhadap BPM?
4. Apakah TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
5. Apakah budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?
6. Apakah IT berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?
7. Apakah BPM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ?
8. Apakah TQM secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui BPM ?
9. Apakah budaya perusahaan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui BPM ?
10. Apakah IT secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui BPM ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap BPM
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap BPM
3. Untuk menganalisis pengaruh IT terhadap BPM
4. Untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan
6. Untuk menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan
7. Untuk menganalisis pengaruh BPM terhadap kinerja perusahaan

8. Untuk menganalisis pengaruh TQM secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui BPM
9. Untuk menganalisis pengaruh budaya perusahaan secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui BPM
10. Untuk menganalisis pengaruh IT secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui BPM

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara akademis penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah pada kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan.
2. Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rekomendasi pada perusahaan terkait untuk diimplementasikan dalam rangka pencapaian kinerja perusahaan.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini terdiri dari lima bab dengan rincian :

1. Bab pertama: pendahuluan. Bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang pemilihan judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab kedua: tinjauan pustaka. Bab ini berisi penjelasan tentang landasan teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga berisi tentang ringkasan dari penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis.
3. Bab ketiga: metodologi penelitian. Bab ini berisi penjelasan tentang desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, data dan metode pengumpulan data, metode analisis data, serta pengujian hipotesis.

4. Bab keempat: hasil analisis dan pembahasan. Bab ini berisi penjelasan mengenai analisis dari hasil penelitian yang dilakukan serta pembahasannya.
5. Bab kelima: penutup. Bab ini berisi penjelasan mengenai kesimpulan yang didapatkan atas penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dari penelitian, serta saran dari penulis

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Total Quality Management (TQM)

Menurut Tjiptono & Diana dalam Alhudri & Heriyanto (2015), TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Menurut Nasution dalam Mononimbar (2013), TQM sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerjasama tim, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Menurut supriyono dalam Alhudri & Heriyanto (2015), TQM merupakan suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen.

Menurut Handoko dalam dalam Alhudri & Heriyanto (2015), ditinjau dari makna *Total* maka TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung. Ditinjau dari makna *Quality* maka TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat, kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomi dan karakteristik demografis. Ditinjau dari makna manajemen maka TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.



Dari pengertian ahli maka TQM dapat didefinisikan sebagai pendekatan manajemen untuk melibatkan semua elemen dalam penyediaan produk/ layanan mulai dari pemasok, elemen yang terlibat pada proses, sampai konsumen untuk terus berupaya meningkatkan kualitas melalui perbaikan terus-menerus untuk menjamin kepuasan konsumen.

Beberapa dimensi yang menjadi fokus pada *TQM* menurut Tjiptono & Diana dalam Alhudri & Heriyanto (2015) adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan & pemberdayaan karyawan.

### **2.1.2 Budaya Perusahaan**

Menurut Davis dalam Harahap (2011:15), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti sendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku.

Menurut Schein (2004:17), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan, dipahami, atau dikembangkan oleh anggota organisasi. Asumsi tersebut telah terbukti kebenarannya ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi baik masalah adaptasi eksternal maupun masalah integrasi internal. Asumsi tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah yang sama di masa yang akan datang.

Kilmann dalam Harahap (2011:17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu filosofi, ideologi nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama. Budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.

Robbins dalam Harahap (2011:18) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh

anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Menurut Helriegel, D dan J.W. Sloetml dalam Harahap (2011:18), budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideology nilai-nilai kepercayaan, asumsi, harapan-harapan, sikap, dan norma-norma. Sebagai iklim yang dirasakan dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman pada layout fisik dan cara-cara interaksi dari anggota-anggota organisasi kepada langganan dari pihak luar.

Menurut Weiss (2014:374), budaya organisasi adalah nilai dan makna bersama yang dipengang oleh anggota organisasi, yang diartikulasikan dan dipraktikkan oleh para pemimpin organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai asumsi yang diyakini hal yang paling sesuai bagi organisasi sebagai panduan perilaku dalam menjalankan organisasi. Budaya organisasi kehadirannya menjadi iklim dalam setiap akitiftas organisasi.

Berbagai dimensi organisasi diungkapkan oleh ahli. Amnui dan Schien dalam Harahap (2011:20) menggunakan dimensi aspek kualitatif, aspek kuantitatif & aspek terbentuknya, aspek komponen, aspek adaptasi eksternal, aspek integrasi internal.

Hofsted dalam Harahap (2011:20) menggunakan dimensi orientasi proses vs orientasi hasil, orientasi karyawan vs orientasi pekerjaan, parochial vs professional, budaya terbuka vs budaya tertutup, kontrol longgar vs kontrol ketat, dan pragmatik vs normatif.

Denisson dalam Harahap (2011:22) menggunakan dimensi keterlibatan, konsisten, adaptabilitas, dan misi. Desmond graves dalam Harahap (2011:24) menggunakan dimensi jaminan diri, ketegasan dalam bersikap, kemampuan dalam pengawasan, kecerdasan emosi, inisiatif, kebutuhan akan pencapaian prestasi, kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan akan jabatan/ posisi, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan rasa aman.

Robbins dalam Harahap (2011:24) menggunakan dimensi inovasi & keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresifitas, dan stabilitas.

Etzioni's dalam Schein (2004:191) menggunakan dimensi koersif, utilitarian, dan normatif. Goffe & Jones dalam Schein (2004:194) menggunakan dimensi sosialitas dan solidaritas dan menghasilkan empat kuadran tipe yaitu *fragmented, mercenary, communal, dan networked*.

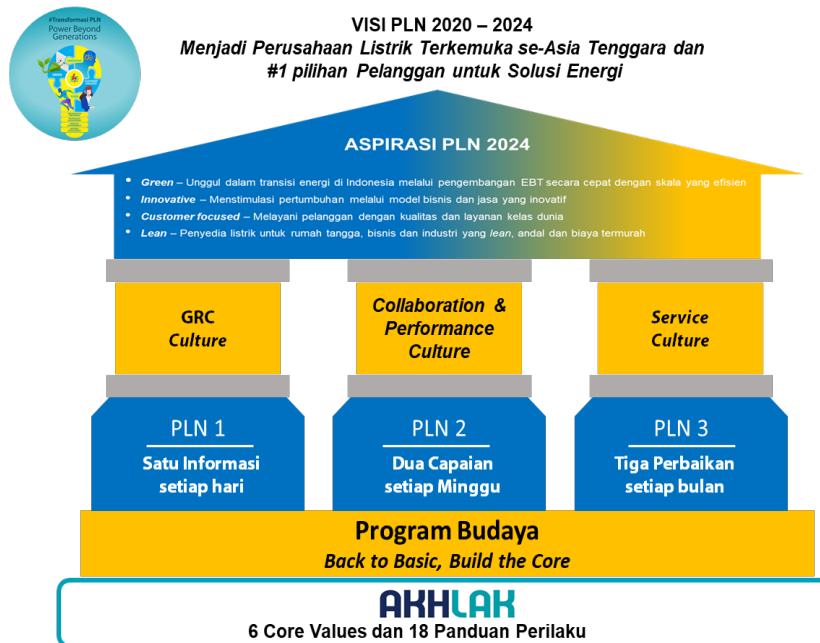
Cameron & Quinn dalam Schein (2004:195) menggunakan dimensi stabilitas vs fleksibilitas dan fokus internal vs eksternal dan menghasilkan empat kuadran tipe yaitu klan, adokrasi, kirarki, dan pasar.

Penerapan budaya organisasi di PT PLN (Persero) sesuai dengan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, yang menjadi hal fundamental untuk dilakukan sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. AKHLAK merupakan budaya yang diimplementasikan ke seluruh perusahaan BUMN yang merupakan singkatan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Di tataran PLN grup implementasi budaya perusahaan sesuai dengan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) No.0073.P/DIR/2020 tanggal 20 Oktober 2020 tentang Budaya Perusahaan grup PLN. Program penguatan budaya ini untuk mendukung transformasi untuk mewujudkan pencapaian visi menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara dan pilihan no 1 pelanggan sebagai solusi energi. Nilai budaya AKHLAK ini terdiri dari 6 nilai utama dan 18 panduan perilaku sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Panduan perilaku PLN

18 panduan perilaku AKHLAK	6 core value
1. Memenuhi janji dan komitmen 2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan 3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika	Amanah
4. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah 5. Membantu orang lain belajar 6. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik	Kompeten
7. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 8. Suka menolong orang lain 9. Membangun lingkungan kerja yang kondusif	Harmonis
10. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara 11. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar 12. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika	Loyal
13. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik 14. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi 15. Bertindak proaktif	Adaptif
16. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 17. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 18. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama	Kolaboratif

Sumber :Peraturan Direksi PT PLN (Persero) No.0073.P/DIR/2020 tanggal 20 Oktober 2020 tentang Budaya Perusahaan grup PLN



Gambar 2. 1 Program budaya PLN

### 2.1.3 *Information Technology (IT)*

Menurut Turban et al. (2004:21), teknologi informasi (IT) adalah sekelompok sistem komputer yang digunakan dalam organisasi. IT merupakan lingkup kecil dan subsistem dari sistem informasi yang lebih kompleks yang digunakan dalam bisnis. Sistem informasi adalah perangkat yang mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisis, dan menyebarkan informasi untuk tujuan tertentu. Sistem informasi terdiri dari input (data dan instruksi) dan output (laporan dan perhitungan). Sistem ini memproses input menggunakan teknologi seperti komputer dan menghasilkan output yang dikirim ke pengguna atau ke sistem lain melalui jaringan elektronik. Sistem informasi tidak sekedar komputer namun mempunyai komponen antara lain *hardware*, *software*, *database*, jaringan, prosedur, dan orang. IT digunakan untuk meningkatkan kinerja akuntansi, produksi/ operasional, manajemen, pemasaran, manajemen SDM, dan keuangan.

Menurut Lucas (2009:11), Teknologi informasi merujuk ke semua bentuk teknologi yang diaplikasikan pada pemrosesan, penyimpanan, dan penyaluran informasi dalam bentuk elektronik. Peralatan fisik yang digunakan berupa komputer, peralatan komunikasi dan jaringan, mesin

fax, dan bahkan organizer saku elektronik. Sistem Informasi melaksanakan prosedur terorganisir yang memproses dan/atau mengkomunikasikan informasi.

Menurut Rusdiana & Irfan (2014:52), Teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan. Selain itu, teknologi informasi merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan.

Menurut Willian & Sawyer dalam Rusdiana & Irfan (2014:52), Teknologi informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi berkecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli, maka IT dapat didefinisikan sebagai teknologi yang digunakan untuk melakukan pengolahan data untuk tujuan tertentu dan strategis dalam dunia bisnis khususnya untuk pengambilan keputusan.

Dampak penggunaan IT terhadap perusahaan dapat ditinjau dari aspek ekonomi dan organisasi Radhakrishnan et al. (2008). Dampak IT terhadap organisasi dalam tingkatan ekonomi, inudstri, dan perusahaan mengukur hubungan antara biaya investasi IT dan kinerja perusahaan secara langsung tanpa memeriksa kemungkinan mekanisme yang mendasarinya untuk menghubungkan IT dengan kinerja keuangan perusahaan. Dampak IT terhadap proses organisasi mengukur pengaruh IT terhadap output proses seperti level persediaan, kualitas, dan pemanfaatan kapasitas.

Davenport's dalam Radhakrishnan et al. (2008) mendefinisikan proses organisasi dalam dua subdimensi yaitu proses dan manajemen. Radhakrishnan et al. (2008) mengukur proses operasional dalam dimensi penggunaan IT untuk melaksanakan fungsi automasi, informating, dan transformasi pada pada rantai nilai primer (kerangka rantai nilai Porter).

Dimensi proses operasional yang digunakan adalah proses produksi & operasi, penguatan produk & layanan, proses penjualan & pemasaran, proses hubungan pemasok, dan proses hubungan konsumen. Proses manajemen diukur dengan dimensi penggunaan IT dalam automasi, informatizing, dan transformasi pada rantai bisnis pendukung (kerangka rantai nilai Porter). Dimensi proses manajemen yang digunakan adalah proses administrasi, koordinasi, dan komunikasi; pengambilan keputusan sehubungan dengan alokasi SDM dan peralatan; dan inovatif. Mooney et al. (1996) mengukur dampak IT pada proses operasional dan proses manajemen dalam dimensi dampak automasional, dampak informasional, dan dampak transformasional. Peng et al. (2016) mengukur IT dalam dimensi penggunaan aplikasi IT, posisi strategis IT dalam perusahaan, manajemen ilmu pengetahuan, dukungan pengambilan keputusan, dan sinergi manusia & mesin.

#### **2.1.4 Business Process management (BPM)**

Proses bisnis adalah sekumpulan kejadian, aktifitas, dan pengambilan keputusan yang saling terkait yang melibatkan sejumlah orang dan objek, yang secara kolektif untuk satu tujuan yaitu memberikan nilai bagi konsumen akhir (Dumas et al., 2012:5).

Shewart dan Deming dalam Brocke & Rosemann (2015:3) mendefinisikan BPM sebagai proses kontrol statistik yang bertujuan untuk mengurangi variasi dalam kinerja pekerjaan dengan pengukuran hasil yang teliti. Menggunakan teknik statistik untuk mengisolasi "akar penyebab" kinerja masalah sehingga penyebabnya kemudian dapat diatasi.

Manajemen proses adalah manajemen imperatif yang tidak dilakukan sekali. Penilaian proses yang sedang berlangsung atau penilaian secara periodik dengan analisis peningkatan diperlukan untuk menjaga bisnis tetap kompetitif (Brocke & Rosemann, 2015:145).

Definisi manajemen proses bisnis menurut Dumas et al. (2012:5) adalah tubuh dari metode, teknik, dan tools untuk menemukan, menganalisis, mendesain ulang, mengeksekusi, dan memonitor proses

bisnis. BPM merupakan siklus berkelanjutan dengan tujuan kesesuaian dan kinerja. Siklus BPM yaitu identifikasi proses, pemodelan proses, analisis proses, redesain proses, implementasi proses, dan monitoring & pengendalian proses.

Menurut Brandall & Henshall (n.d.), BPM adalah menciptakan dan mengoptimalkan rencana yang telah sempurna untuk mencapai tujuan bisnis. Unsur BPM menurut Brandall & Henshall (n.d.) adalah :

- 1) kepemilikan proses artinya semua unsur organisasi bertanggungjawab untuk meningkatkan dan mengoptimalkan proses
- 2) Mengelola proses secara kolaboratif artinya semua proses harus dikelola untuk kesinambungan untuk proses selanjutnya. Proses bisnis melibatkan beberapa rantai proses dimana kegagalan di suatu rantai proses akan menyebabkan kegagalan di proses berikutnya.
- 3) Pengelolaan proses secara automasi untuk mendapatkan hasil yang lebih presisi dibanding manual dengan penggunaan teknologi informasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli maka BPM dapat didefinisikan sebagai manajemen yang berfokus pada proses untuk peningkatan secara berkelanjutan pada setiap tahapan proses guna mencapai tujuan organisasi.

Ruževičius et al. (2012) mengukur keberhasilan BPM dengan indikator kualitas, biaya,, dan waktu (*quality, cost, time*) yang disingkat QCT. Peng et al. (2016) mengukur kapabilitas BPM dengan indikator eksekusi proses bisnis, manajemen proses bisnis, fleksibilitas proses bisnis, dan kepuasan pelanggan. Iden (2012) mengukur manajemen proses dengan indikator kesadaran proses, kepemilikan proses, pengukuran proses, dan perbaikan proses. Alzoubi & Khafajy (2015) mengukur BPM dengan indikator identifikasi & perancangan operasi, pemodelan & dokumentasi operasi, dan tindak lanjut & pengendalian operasi. Lisa & Sihwahjoeni (2012) mengukur proses bisnis dengan indikator hubungan pemasok, produksi & operasi, peningkatan layanan, dukungan penjualan & pemasaran, dan hubungan konsumen.



### 2.1.5 Kinerja Perusahaan

Menurut Gibson dalam Soedjono (2005), Kinerja perusahaan adalah hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja perusahaan dapat diukur dari berbagai dimensi dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Brigman dalam Soedjono (2005) menggunakan indikator profitabilitas (*ROA*, *ROE*, dan *ROS*). Kaplan & Norton dalam Soedjono (2005) menggunakan indikator yang lebih komperhensif yang mengukur secara keseluruhan aspek perusahaan dinamakan konsep *balanced scorecard*. Konsep ini menilai kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dapat dilihat dari empat dimensi yaitu persepektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Suryani & FoEH (2018:3) mengemukakan definisi kinerja organisasi menurut beberapa ahli :

- 1) Hyde (2008) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai nilai dari keuntungan (*profitability*) yang dihasilkan
- 2) Richard & Johnson (2001) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil akhir dari kinerja keuangan, produk dan *shareholder return*.
- 3) Quansah & Nancy (2013) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil akhir organisasi yang diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- 4) Byremo,C. (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil akhir yang dicapai pada kinerja keuangan, kinerja pasar, kinerja operasional dan kinerja karyawan.
- 5) Balsam et.al. (2011) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat pengembalian asset perusahaan (*ROA*) dan pengembalian saham tahunan.
- 6) Sarac et. al (2014) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai penilaian atas tingkat asset (*ROA*) dan perkembangan usaha.

Berdasarkan penjelasan dari ahli, maka kinerja organisasi didefinisikan sebagai hasil dari tujuan yang telah ditetapkan di awal oleh suatu perusahaan. Tujuan ini menjadi arah bagi semua anggota

perusahaan dalam menjalankan perusahaan. Evaluasi kinerja berdasarkan suatu periode tertentu. Indikator paling komperhensif untuk mengukur kinerja organisasi adalah persepektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Norton).

Tabel 2. 2 Indikator kinerja PLN UP3 Palopo 2021

NO	INDIKATOR KINERJA KUNCI	SATUAN	BOBOT	TARGET		REAL	CAPAIAN	BOBOT MAX -10% ~ 110%	STATUS RISK TOLERANCE
				DESEMBER	JUNI	JUNI	%		
	<i>Key Performance Indicators</i>		40					41,23	
1	Penjualan Tenaga Listrik								
	a. Penjualan Tenaga Listrik	↑ GWh	10	634,25	314,34	310,58	98,80%	9,88	Moderat
	Intensifikasi	↑ GWh		624,81	309,66	305,95	98,80%	0,00	
	Ekstensifikasi	↑ GWh		9,43	4,68	4,63	98,93%	0,00	
	b. Pendapatan Penjualan Tenaga Listrik	↑ Rp Milyar	10	692,25	343,09	320,63	93,45%	9,35	Ekstrem
2	Pengendalian Piutang Rata-Rata Rasio Tunggal	↓ Rp Juta	10	723,79	723,79	0,00	200,00%	11,00	Rendah
3	Susut Jaringan (Tanpa E-Min)	↓ %	10	9,54	9,76	8,34	114,55%	11,00	Rendah
	<i>Performance Indicators</i>		60					54,54	
4	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	↓ Rp/Kwh	3	424,14	424,14	400,39	105,60%	3,17	Rendah
5	Peningkatan layanan								
	b. Response Time atas Keluhan	↓ jam	2	12,02	12,02	3,21	173,29%	2,20	Rendah
	c. Recovery Time atas Keluhan	↓ jam	2	26,45	26,45	3,95	185,07%	2,20	Rendah
	d. Response Time atas Gangguan	↓ Menit	3	25,00	25,00	12,52	149,92%	3,30	Rendah
	e. Recovery Time atas Gangguan	↓ Menit	3	40,00	40,00	22,20	144,50%	3,30	Rendah
6	Jumlah Pengguna Aktif Aplikasi "PLN Mobile"	↑ Plgn	2	33.716	18.544	32.090	173,05%	2,20	Rendah
7	Peningkatan Keandalan Jaringan								
	a. SAIDI sesuai kewenangannya	↓ Menit/plg	4	537,48	276,08	352,68	72,25%	2,89	Ekstrem
	b. SAIFI sesuai kewenangannya	↓ Kali/plg	4	7,92	4,07	5,48	65,36%	2,61	Ekstrem
8	Pemenuhan TKDN Korporat	↑ %	2	100,00	100,00	100,00	100,00%	2,00	Rendah
9	Perputaran Material Non Bahan Bakar	↑ Kali	3	6,98	3,83	3,70	96,61%	2,90	Tinggi
10	Percepatan Penyambungan Pelanggan								
	- PB/PD/Paskem TR tanpa Perluasan Jaringan	↓ Hari	2	2,67	2,67	1,62	139,33%	2,20	Rendah
	- PB/PD/Paskem TR dengan Perluasan Jaringan	↓ Hari	2	7,15	7,15	6,72	106,01%	2,12	Rendah
	- PB/PD/Paskem TR dengan Penambahan Trafo	↓ Hari	2	11,63	11,63	10,50	109,72%	2,19	Rendah
11	Progress Fisik Pencapaian Investasi	↑ %	2	100,00	100,00	100,00	100,00%	2,00	Rendah
12	HCR	↑ Level	2	4,45	3,11	3,11	100,00%	2,00	Rendah
13	OCR	↑ Level	3	4,45	3,33	3,67	110,21%	3,30	Rendah
14	Maturity Level Enterprise Risk Management	↑ Level	3	3,17	2,87		0,00%	0,00	
15	Maturity Level Kepatuhan	↑ %	3	100,00	100,00	90,00	90,00%	2,70	Ekstrem
16	Penyelesaian Sertifikasi Aset Tanah	↑ Bh	2	5,00	5,00	2,00	40,00%	0,80	Ekstrem
17	Positif Covid Rate	↓ %	3	4,00	4,00	2,35	141,25%	3,30	Rendah
18	Pengelolaan Komunikasi Unit	↑ %	3	100,00	100,00	103,27	103,27%	3,10	Rendah
19	Penyaluran dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) & CSR	↑ %	3	100,00	100,00	102,00	102,00%	3,06	Rendah
20	Implementasi Xmen 4 Expert	↑ %	1	100,00	100,00		0,00%	0,00	
21	Rasio Elektrifikasi Per Desa	↑ %	1	99,49	99,31	99,32	100,01%	1,00	Rendah
	Kepatuhan								
	a. Keselamatan Ketenagalistrikan		Max -8						
	b. Pengelolaan Lingkungan Hidup		Max -10						
	c. Ketepatan penyampaian laporan dan akurasi data kinerja		Max -5						
	d. Tindak Lanjut Temuan Auditor		Max -5						
	BOBOT PROPORSIONAL		96					95,77	
	TOTAL BOBOT		100					99,76	

Sumber: Matriks Kinerja PLN UP3 Palopo

Pengukuran kinerja organisasi di PT PLN (Persero) mengacu pada kontrak kinerja organisasi yang terdiri dari sejumlah indikator unjuk kinerja (KPI) tahunan yang sudah ditetapkan dan menjadi acuan kerja organisasi dalam satu periode (semester dan tahun). Masing-masing KPI mempunyai target kuantitatif dan nilai bobot yang berbeda-beda. Hasil pencapaian target tersebut dinilai dengan bobot. Total keseluruhan bobot akan

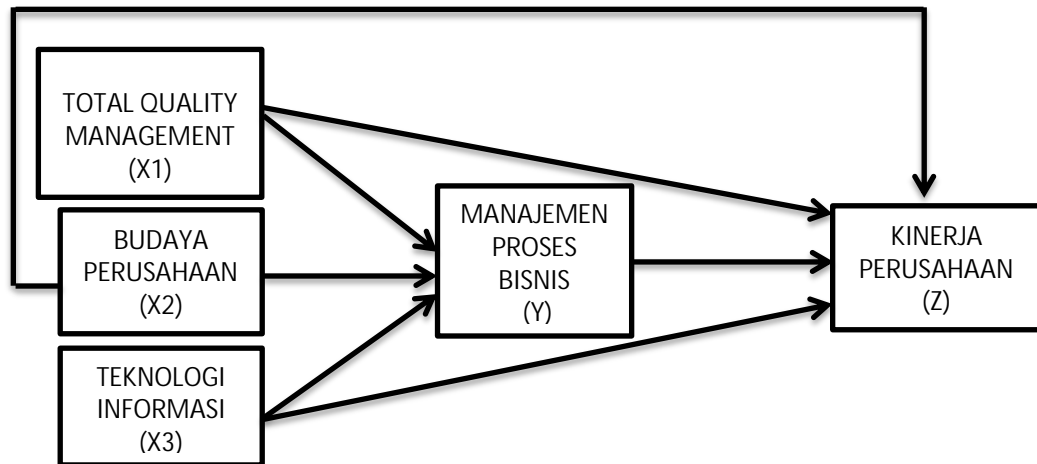
diakumulasi di akhir periode dan konversi bobot menjadi nilai persentasi menunjukkan persentasi pencapaian kinerja dari suatu unit. Berikut target kinerja PT PLN (Persero) UP3 Palopo tahun 2021.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Berdasarkan penelitian terdahulu dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. TQM mendukung pelaksanaan BPM dimana setiap tahapan diharapkan selalu berorientasi pada kualitas yang juga sejalan dengan manajemen proses bisnis yaitu perbaikan secara terus-menerus sehingga TQM ini secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan.
2. Penerapan budaya perusahaan yang tepat akan mempengaruhi BPM perusahaan. Penerapan BPM diharapkan dapat meningkatkan operasional perusahaan melalui perbaikan terus-menerus di setiap tahapan proses. Hasil dari perbaikan ini tentunya akan meningkatkan kualitas dari produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari suatu proses yang tentunya akan meningkatkan kinerja dari suatu perusahaan.
3. Dalam menerapkan manajemen proses bisnis yang baik perlu didukung oleh tools teknologi informasi yang membantu dan memudahkan setiap tahapan proses. Implementasi teknologi informasi yang sesuai akan sangat mendukung keberhasilan manajemen proses bisnis dan tentu saja mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Dengan demikian teknologi informasi secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka konseptual digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 2 Kerangka konseptual

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Total Quality Management (TQM) & Business Process Management (BPM)

TQM dan BPM memiliki kesamaan yaitu berfokus pada pengelolaan proses bisnis. Menurut Bhat & Fernandez (2009), TQM memastikan kepuasan pelanggan melalui perencanaan yang baik, peningkatan dan kendali pada proses bisnis. BPM berfokus pada proses yang dinamis, misalnya agilitas dan fleksibilitas yang digerakkan oleh teknologi. Beberapa ahli mengemukakan pengaruh positif TQM terhadap BPM antara lain Bhat & Fernandez (2009), Schröder et al. (2015), Stravinskiene & Serafinas (2020), Andersson et al. (2006), Chountalas & Lagodimos (2019), Olalla (2000). Ahli lain mengemukakan bahwa investasi pada sistem kualitas tidak berdampak pada manajemen proses. Para eksekutif bisnis lebih memandang sistem kualitas sebagai hal yang dipaksakan daripada sebagai sumber daya berharga untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan mereka (Iden, 2012).

### **2.3.2 Budaya Perusahaan & *Business Process Management* (BPM)**

Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap BPM. Hal ini dikemukakan oleh vom Brocke & Rosemann (2015a), Schmiedel et al. (2013), Schmiedel et al. (2020), dan Olalla (2000). Namun dalam penelitian Schmiedel et al. (2012) dikemukakan bahwa implementasi budaya memberikan hasil yang berbeda-beda terhadap BPM di setiap perusahaan. Mendukung hal ini, Armistead & Machin (1997) mengemukakan bahwa pada tahap awal pengembangan BPM, budaya harus selaras dengan BPM. Schmiedel et al. (2012) memperkenalkan tools untuk menguji kesesuaian budaya organisasi untuk BPM. Tools ini menguji seberapa jauh budaya organisasi dalam mendukung tujuan BPM dalam delapan sub dimensi budaya CERT yaitu *customer orientation* (eksternal dan internal orientasi), *Excellence* (Continuous improvement dan inovasi), *Responsibility* (accountability dan commitment), dan *Teamwork* (formal dan informal struktur). Berdasarkan hasil pengujian ini organisasi dapat menentukan strategi pengembangan budaya dengan berfokus pada dimensi budaya yang memiliki nilai rendah. Pengembangan budaya melalui kegiatan-kegiatan spesifik untuk meningkatkan budaya organisasi tersebut dalam rangka mendukung tujuan BPM.

### **2.3.3 Information Technology (IT) & Business Process Management (BPM)**

IT salah satu elemen penting penggerak BPM. Hal ini diungkapkan oleh Brocke & Rosemann (2015) dan Olalla (2000). Beberapa penelitian menyimpulkan pengaruh positif IT terhadap peningkatan BPM antara lain Barua et al. (2004), Radhakrishnan et al. (2008), Peng et al. (2016), Mithas et al. (2011), dan Devaraj & Kohli (2000). Penelitian lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan bahkan negatif IT terhadap BPM (Lisa & Sihwahjoeni, 2012). Becker et.al. (2013) dalam Stravinskiene & Serafinas (2020) mengemukakan bahwa sebagian besar investasi IT tidak berdampak kepada BPM perusahaan karena perusahaan lebih berfokus pada pengembangan IT itu sendiri dan mengabaikan hal lain

seperti tantangan bisnis dan keselarasan IT dengan proses bisnis perusahaan.

#### **2.3.4 Total Quality Management (TQM) & Kinerja Perusahaan**

TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Bhat & Fernandez (2009), Suartina (2019), Munizu et al. (2012), Mononimbar (2013), Alhudri & Heriyanto (2015), Munizu et al. (2017). Penelitian lainnya menemukan bahwa praktik TQM tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan diantaranya Mohrman et al. (1995) dan Sila (2007).

#### **2.3.5 Budaya Perusahaan & Kinerja perusahaan**

Budaya berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Samad et al. (2018), Santoso et al. (2018), Nikpour (2017), Frinses et al. (2021), dan Himawan et al. (2019). Khan et al. (2020) mengemukakan bahwa budaya tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Widjaya & Noverianto (2021) dan Naranjo-Valencia et al. (2016) mengemukakan terdapat dimensi budaya yang tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### **2.3.6 Information Technology (IT) & Kinerja Perusahaan**

IT berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Porter (1985). Wengarten et al. (2012), Devaraj & Kohli (2003), Radhakrishnan et al. (2008), Ifada (2011), Mithas et al. (2011), Bayu (2015), Sari & Meranto (2019), Alam et al. (2019). Penelitian lain tidak menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan seperti Baily (1986), Roach (1987) yang dikutip dalam Morrison & Berndt (1991). Barua et al. (2004) mengemukakan bahwa IT berpengaruh positif terhadap level operasional (*capacity, ito, relative quality, relatife price, new product*) namun dampaknya sangat kecil terhadap kinerja akhir perusahaan manufaktur (*Market Share dan ROA*). Brynjolfsson & Hitt (1995) menemukan bahwa IT mendorong peningkatan produktifitas namun tidak memberikan peningkatan profitabilitas. Prasad & Harker (1997) mengemukakan peningkatan investasi modal pada IT tidak memberikan manfaat nyata. Peng et al.

(2016) menyimpulkan tidak ada hubungan langsung antara IT dan kinerja perusahaan. Devaraj & Kohli (2000) menyimpulkan bahwa Business Process Reengineering (BPM) dan berhasil meningkatkan kualitas tapi tidak meningkatkan profitabilitas organisasi.

### **2.3.7 Business Process Management (BPM) & Kinerja Perusahaan**

BPM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Stravinskiene & Serafinas (2020), Wengarten et.al (2012), Mithas et al. (2011), Ruževičius et al. (2012), Alzoubi & Khafajy (2015), Ningtiyas et al. (2018), Schmiedel et al. (2020), dan Peng et al. (2016). Sementara penelitian Lisa & Sihwahjoeni (2012) menemukan variasi pengaruh kinerja proses bisnis terhadap dinamika bersaing (kinerja perusahaan). Kinerja proses bisnis memberikan pengaruh positif signifikan terhadap dinamika bersaing pada *supplier relation* dan *production & operations*, sementara *product & service enhancement* berpengaruh tidak signifikan terhadap dinamika bersaing, *customer relations* dan *sales & marketing support* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap dinamika bersaing.

### **2.3.8 TQM & kinerja perusahaan melalui BPM**

Sistem jaminan kualitas dapat membantu dalam pengembangan sistem pendekatan berbasis proses menuju daya saing (Zairi, 1997). Tujuan utama dari sistem kualitas adalah meningkatkan tata kelola, dalam peningkatan kinerja dan produk dengan mengendalikan proses bisnis (Iden, 2012). Secara parsial pengaruh positif TQM terhadap peningkatan BPM telah dikemukakan oleh beberapa ahli dan peneliti antara lain Bhat & Fernandez (2009), Schröder et al. (2015), Stravinskiene & Serafinas (2020), Andersson et al. (2006), Chountalas & Lagodimos (2019). Kemudian secara parsial pengaruh positif BPM terhadap peningkatan kinerja dikemukakan oleh beberapa ahli dan peneliti antara lain Stravinskiene & Serafinas (2020), Wengarten et.al. (2012), Radhakrishnan et al. (2008), Mithas et al. (2011), Ruževičius et al. (2012), (Alzoubi & Khafajy, 2015), (Ningtiyas et al., 2018), Schmiedel et al. (2020), dan Peng et al. (2016). Secara parsial TQM tidak berpengaruh terhadap manajemen

proses dikemukakan oleh (Iden, 2012). Sementara itu secara parsial BPM tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dikemukakan oleh Lisa & Sihwahjoeni (2012).

### **2.3.9 Budaya Perusahaan & Kinerja Perusahaan Melalui BPM**

Secara parsial budaya memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan BPM. Hal ini dikemukakan oleh vom Brocke & Rosemann (2015b), Schmiedel et al. (2012), Schmiedel et al. (2013), Schmiedel et al. (2020), Armistead & Machin (1997), dan Olalla (2000). Secara parsial pengaruh positif BPM terhadap peningkatan kinerja dikemukakan oleh Stravinskiene & Serafinas (2020), Wengarten et.al. (2012), Radhakrishnan et al. (2008), Mithas et al. (2011), Ruževičius et al. (2012), Alzoubi & Khafajy (2015), Ningtiyas et al. (2018), Schmiedel et al. (2020), dan Peng et al. (2016). Namun secara parsial, implementasi budaya dapat memberikan hasil yang berbeda-beda terhadap keberhasilan BPM di setiap perusahaan. Schmiedel et al. (2012) mengidentifikasi nilai-nilai budaya yang dapat mendukung keberhasilan sejalan dengan itu Armistead & Machin (1997) mengemukakan bahwa pada tahapan awal BPM harus selaras dengan budaya organisasi

### **2.3.10 IT & Kinerja Perusahaan Melalui BPM**

Beberapa hasil penelitian mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan BPM. Radhakrishnan et al. (2008) mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui perbaikan proses manajemen dan proses operasional. Mithas et al. (2011) menyimpulkan pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen pelanggan, dan kapabilitas manajemen proses. Peng et al. (2016) mengemukakan pengaruh IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui peningkatan kapabilitas BPM dan SCM. Penelitian lain menemukan inkonsistensi pengaruh IT dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui BPM. Devaraj & Kohli (2000) menyimpulkan bahwa IT berpengaruh terhadap pengembangan *Business*



*Proses Reengineering* (BPM) dan berhasil meningkatkan kualitas tapi tidak meningkatkan profitabilitas organisasi.

## **2.4 Penelitian Terdahulu**

### **2.4.1 Total Quality Management (TQM) & Business Process Management**

1. Penelitian Schröder et al. (2015) dengan judul : *Design and implementation of quality control loops*. Perancangan sistem mutu loop tertutup pada proses produksi diujicoba pada perusahaan kecil di Jerman yang bergerak di bidang aeronautika. Target setiap proses didefinisikan dan menjadi patokan kualitas yang harus dicapai. Target dan output setiap proses dimonitor secara terstruktur. Dengan demikian setiap deviasi antara target dan realisasi proses langsung termonitor dan dapat langsung dilakukan tindak korektif. Hasil desain dan uji dalam tiga bulan memberikan peningkatan kinerja dalam setiap proses.
2. Iden (2012) dengan judul *Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study*. Penelitian ini untuk menganalisis apakah investasi dalam sistem kualitas mendorong pada manajemen proses. Manajemen proses diukur dengan dimensi kesadaran proses, kepemilikan proses, pengukuran proses, dan perbaikan proses. Mengambil sampel manajer kualitas di 23 perusahaan. Pengambilan data dengan wawancara langsung. Menggunakan metode analisis deskriptif dan interpretasi dan skor tematik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa investasi di sistem kualitas tidak memberikan hasil pada manajemen proses.

### **2.4.2 Budaya Perusahaan & Business Process Management (BPM)**

1. Ruževičius et al. (2012) dengan judul : *Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian adalah perusahaan publik di Lituania yang telah menerapkan sistem manajemen kualitas menurut

ISO 9001 berjumlah 70 perusahaan sesuai data Departemen Standarisasi Lithuania. Pengambilan data menggunakan kuisisioner yang diberikan kepada departemen kualitas setiap perusahaan. Keberhasilan BPM diukur dengan dimensi kualitas, waktu, dan biaya. Budaya dibagi dalam empat tipe yaitu yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. Hasil penelitian menyimpulkan tipe budaya *clan* dan hirarki tidak berpengaruh terhadap keberhasilan BPM, tipe budaya *adokrasi* berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan waktu, dan tipe budaya *market* berpengaruh signifikan terhadap biaya.

2. Vom Brocke & Rosemann (2015a) dengan judul : *The six core elements of business process management*. Literatur ini mengemukakan terdapat enam elemen penting yang menjadi factor penentu keberhasilan manajemen proses bisnis yaitu keselarasan strategi, tata kelola, metode, teknologi informasi, SDM, dan budaya. Budaya secara spesifik mengacu pada nilai kolektif dan kepercayaan yang membentuk kepribadian dan perilaku yang berhubungan (berorientasi) pada proses untuk meningkatkan kinerja organisasi
3. Schmiedel et al. (2013) dengan judul : *Which cultural values matter to business process management ? Result from a global Delphi study*. Penelitian ini menggunakan metode studi Delphi. Metode Delphi bergantung pada penggunaan pendapat ahli untuk memperoleh konsensus yang paling dapat diandalkan melalui serangkaian kuisisioner dengan umpan balik terkontrol sehingga diperoleh pemahaman mendalam tentang konsep budaya BPM. Budaya BPM yaitu nilai-nilai budaya yang mendukung pendekatan BPM. Partisipan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan tingkat keahliannya. Terdapat dua tipe ahli yaitu akademisi dan praktisi untuk mendapatkan pendapat yang berimbang dimana keduanya mempunyai pengaruh dalam pengembangan dan penyebaran BPM sebagai pendekatan manajemen. Penelitian secara empiris mengidentifikasi empat nilai budaya yang mendukung BPM yang dikenal dengan *CERT (customer orientation, excellence, responsibility, and teamwork)*.

4. Vom Brocke & Sinnl (2011) dengan judul : *Culture in business process management: a literature review*. Literatur ini dibangun berdasarkan sumber-sumber utama komunitas BPM antara lain jurnal BPM, konferensi BPM, dan database konferensi/ jurnal terpusat. Hasil review literature menemukan bahwa terdapat tiga peranan budaya terhadap BPM. Peran pertama yaitu terdapat ketergantungan antara BPM dan budaya dimana dari teori ini dibangun kerangka yang disebut *The BPM-Cultural-Model*. Peran kedua yaitu konsep budaya BPM yang dikenal dengan nilai *CERT* (*customer orientation, excellence, responsibility, teamwork*). Peran yang ketiga yaitu budaya organisasi mendukung tujuan BPM.
5. Schmiedel et al. (2020) dengan judul : *The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies*. Menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan partisipan praktisi dari berbagai perspektif industri (automotif, media dan komunikasi, engineering dan konstruksi, logistic dan transportasi, pelayanan public) dengan jumlah 581 partisipan. Budaya menggunakan dimensi dalam persepektif BPM yaitu *customer oriented, excellence, responsibility, dan teamwork*. Praktik BPM menggunakan dimensi operasional, taktik, dan strategi. Kinerja diukur dengan dimensi efektifitas dan efisiensi. Hasil penelitian menemukan bahwa metode BPM pada level operasional, taktik, dan strategi secara tidak langsung memberikan peningkatan kinerja melalui pembentukan budaya BPM.
6. Armistead & Machin (1997) dengan judul : *Implications of business process management for operations management*. Literatur ini memperkenalkan konsep proses bisnis dan BPM berdasarkan laporan temuan dari hasil interview pada empat organisasi yang secara kontinu mengembangkan pendekatan kerjanya menuju manajemen proses. Sebagai tahapan awal dilakukan interview pada empat organisasi yaitu TSB, Rank Xerox, Kodak, dan Birds Eye Walls kemudian ditambah dengan pengetahuan tentang pendekatan pada organisasi Royal Mail yang menuntun pada pemahaman awal yang

diadopsi oleh perusahaan tentang manajemen proses. Kemudian dilanjutkan dengan interview tahap dua pada empat organisasi yang telah diakui (tersertifikasi) telah menjalankan pendekatan manajemen proses yaitu Rank Xerox (pada departemen yang berbeda), Nortel – Netas, Texas Instruments, dan Hawlett Packard. Wawancara terbuka semi terstruktur dilakukan dengan melibatkan level yang berbeda misalnya manajer proses dan staf yang bertugas membuat laporan terhadap direktur pelayanan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh persepektif yang berbeda peran dan pengalaman partisipan. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat enam elemen penting dalam manajemen proses yaitu koordinasi organisasi, definisi proses, perubahan struktur organisasi, keselarasan budaya, perbaikan melalui manajemen proses bisnis, dan pengukuran serta manajemen proses bisnis.

7. Schmiedel et al. (2012) dengan judul : *Is your Organizational Culture Fit for Business Process Management?*. Pada literature ini diperkenalkan tools untuk untuk menguji kesesuaian budaya organisasi untuk BPM. Tools ini menguji seberapa jauh budaya organisasi dalam mendukung tujuan BPM dalam delapan sub dimensi budaya CERT yaitu *costumer orientation* (eksternal dan internal orientasi), *Excellence* (Continuous improvement dan inovasi), *Responsibility* (accountability dan commitment), dan *Teamwork* (formal dan informal struktur). Berdasarkan hasil pengujian ini organisasi dapat menentukan strategi pengembangan budaya dengan berfokus pada dimensi budaya yang memiliki nilai rendah. Pengembangan budaya melalui kegiatan-kegiatan spesifik untuk meningkatkan budaya organisasi tersebut dalam rangka mendukung tujuan BPM.

### **2.4.3 Information Technology (IT) & Business Process Management (BPM)**

1. Vom Brocke & Rosemann (2015a) dengan judul : *The six core elements of business process management*. Literatur ini mengemukakan terdapat enam elemen penting yang menjadi factor penentu keberhasilan manajemen proses bisnis yaitu keselarasan strategi, tata kelola, metode, teknologi informasi, SDM, dan budaya. Budaya secara spesifik mengacu pada nilai kolektif dan kepercayaan yang membentuk kepribadian dan perilaku yang berhubungan (berorientasi) pada proses untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Radhakrishnan et al. (2008) dengan judul : *Aprocess-oriented perspective on differential business value creation by information technology:An empirical investigation*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas proses. Sampel dipilih 88 perusahaan yang berfokus pada penggunaan IT dengan kriteria tertentu. Penelitian ini menggunakan metode kelompok perbandingan sampel yang sesuai. Digunakan dua set perbandingan, pertama yaitu membandingkan antara sampel yang diuji dan rata-rata industri sejenis, kedua membandingkan sampel dengan perusahaan rekanan. Kapabilitas proses diukur dalam dua perspektif yaitu kapabilitas proses manajemen dan kapabilitas proses operasional. Kapabilitas proses operasional diukur dengan indikator kapabilitas proses produksi dan operasi, kapabilitas proses peningkatan produk dan layanan, kapabilitas proses penjualan dan pemasaran, dan kapabilitas proses hubungan pemasok. Kapabilitas proses manajemen diukur dengan kapabilitas administrasi, kolaborasi dan komunikasi; pengambilan keputusan berkaitan dengan alokasi sumber dayat dan peralatan; dan inovasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan yang berfokus pada IT mempunyai kapabilitas proses operasional yang lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan sejenis. Ditinjau dari perspektif manajemen proses, secara umum perusahaan yang

berfokus pada IT mempunyai kapabilitas proses manajemen yang lebih baik.

3. Lisa & Sihwahjoeni (2012) dengan judul : *Analisis Kontribusi Nilai Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Proses Bisnis Dan Dinamika Bersaing (Studi Empiris Pada Hotel Berbintang Di Surabaya)*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Mengambil populasi 70 hotel berbintang di Surabaya. Sampling menggunakan metode *convenience random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 197 orang pengguna IT di setiap hotel. Pengumpulan data primer menggunakan metode survey dan kuisioner. Proses bisnis diukur dari perspektif hubungan pemasok, produksi & operasi, peningkatan layanan, dukungan penjualan & pemasaran, dan hubungan konsumen. menemukan variasi pengaruh kinerja proses bisnis terhadap dinamika bersaing. menemukan variasi pengaruh IT terhadap kinerja proses, dimana IT memberikan kontribusi nilai yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja proses bisnis operasi dan produksi, dukungan penjualan & pemasaran, dan hubungan pelanggan, di lain pihak IT juga memberikan kontribusi nilai yang negatif dan tidak signifikan terhadap proses bisnis hubungan pemasok dan peningkatan produk dan layanan

#### **2.4.4 Total Quality Management (TQM) & Kinerja Perusahaan**

1. Suartina (2019) dengan judul : *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT Tomorrow's Antiques Indonesia*. Menggunakan metode penelitian kuantitatif. Mengambil populasi karyawan PT. Tomorrow Antiques Indonesia dengan jumlah sampel 104 karyawan. Pengumpulan data dengan kuisioner. Variabel TQM diukur dengan indikator fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (team work), perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Kinerja perusahaan

diukur dengan indikator efisiensi (perbandingan antara keluaran dan masukan), kepuasan (efektifitas kinerja perusahaan yang mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya) dan, keadaptasian (efektifitas kinerja perusahaan mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal perusahaan). Hasil penelitian menyimpulkan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Munizu et al. (2012) dengan judul *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Mengambil populasi 167 perusahaan manufaktur skala besar dan menengah di Kota Makassar. Teknik sampling menggunakan metode sampel jenuh (sensus). Sampel adalah perusahaan yang telah menjalankan unsur-unsur praktik TQM dengan responden 1 orang tiap perusahaan yang menduduki jabatan level manajemen. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menyimpulkan Semakin efektif praktik *Total Quality Management (TQM)* dijalankan, maka akan semakin meningkat kinerja yang dicapai perusahaan.
3. Mononimbar (2013) dengan judul : *Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen Pada PT Taspen Manado*. Penelitian menggunakan metode kualitatif. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pensiunan yang merupakan konsumen PT Taspen. Sampling menggunakan metode *simple random sampling*. Pengambilan data menggunakan wawancara dan kuisioner. *TQM* diukur dengan indikator komitmen, konsisten, kompetensi, hubungan, komunikasi, kredibilitas, perasaan, kesopanan, kerjasama, kemampuan, kepercayaan, dan kritik. Kinerja pelayanan diukur dengan indikator sikap dan perilaku petugas, fasilitas dan saran pelayanan, prosedur pelayanan, suasana pelayanan, dan pembiayaan pelayanan. Kepuasan pelanggan diukur dengan indikator empati, jaminan

keamanan, dan kedandalan dan ketrampilan petugas. Hasil penelitian menyimpulkan peningkatan *total quality management* menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen pada PT Taspen Manado.

4. Munizu et al. (2017) dengan judul : *Improvement of Firm Performance, Competitiveness, and Quality Culture Through SCM Practices and TQM Practices at Manufacturing Industry in South Sulawesi, Indonesia*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Mengambil populasi 384 unit perusahaan manufaktur skala besar dan menengah di kota Makassar, Gowa dan Maros. Jumlah sampel sebanyak 105 orang dengan metode *simple random sampling*. TQM diukur dengan indikator *The role of top management, Quality data reporting, Employee Relations, Supplier Quality Management, Training, Quality Policy, Process management, Product design*. Sementara kinerja perusahaan diukur dengan indikator *Market share growth, Sales growth, ROI (Return on Investment), Labor productivity*. Hasil penelitian menyimpulkan praktik TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5. Mohrman et al. (1995) dengan judul : *Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms*. Sumber data penelitian menggunakan data sekunder dari hasil survey *Center for Effective Organizations at the University of Southern California*. Populasi penelitian adalah perusahaan yang terdaftar di *Fortune 1000*. Penelitian ini menganalisis pengaruh untuk menganalisis pengaruh berbagai praktik TQM dan manfaat yang dirasakan dari TQM, pada objek perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Praktik TQM diukur dengan dari perspektif pendekatan organisasi dan sistem pengukuran. Perspektif pendekatan organisasi terdiri dari 9 dimensi sementara sistem pengukuran terdiri dari 2 dimensi. Manfaat TQM diukur dari 3 perspektif yaitu hasil kinerja langsung terhadap proses kerja, kinerja perusahaan, dan hasil bagi individu karyawan. Perspektif hasil kinerja langsung diukur dengan dimensi produktifitas, kualitas produk/ layanan, pelayanan konsumen, dan



kecepatan respon terhadap konsumen. Persepektif kinerja perusahaan diukur dengan dimensi profitabilitas dan keunggulan. Perspektif hasil bagi individu karyawan diukur dengan kepuasan karyawan dan kualitas kehidupan pekerjaan. Hasil penelitian menemukan praktik TQM pada keseluruhan sampel tidak sepenuhnya memberi manfaat terhadap perusahaan. Bila ditinjau secara terpisah antara industri manufaktur dan jasa terdapat beberapa praktik TQM yang tidak signifikan bahkan berdampak negatif terhadap perusahaan.

6. Sila (2007) dengan judul : *Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan. Mengambil populasi 2000 perusahaan jasa dan manufaktur. Sampel penelitian sebanyak 286 perusahaan yang secara acak mengembalikan survey. Variabel TQM diukur dengan indikator *Strategic planning, Customer focus, Information and analysis, Human resource management, Process management, Supplier management*. Kinerja perusahaan diukur dari empat perspektif. Pertama hasil SDM yang diukur dengan indikator perputaran pegawai, absensi karyawan, jumlah saran karyawan, kinerja pekerjaan karyawan. Kedua efektifitas organisasi yang diukur dengan indikator biaya, kualitas produk dan layanan, produktifitas, waktu siklus, jumlah kegagalan, kinerja pemasok. Ketiga hasil pelanggan diukur dengan indikator retensi pelanggan, waktu dan kehandalan penyampaian produk/ jasa, personalisasi layanan, dan nilai untuk biaya yang dikeluarkan. Keempat hasil finansial dan pasar diukur dengan indikator pangsa pasar, profit, ROA, posisi kompetitif, jumlah keberhasilan memperkenalkan produk/ jasa.. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap tiga indikator kinerja perusahaan yaitu hasil SDM, efektifitas organisasi, dan hasil pelanggan namun tidak signifikan terhadap indikator hasil finansial

dan pasar. TQM berpengaruh signifikan terhadap finansial dan pasar melalui SDM, efektifitas organisasi, dan pelanggan .

#### **2.4.5 Budaya Perusahaan & Kinerja perusahaan**

1. Samad et al. (2018) dengan judul : *Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisisioner. Mengambil populasi karyawan manajerial level menengah dan senior pada organisasi pemerintahan di Kuala Lumpur dan Putrajaya dengan jumlah sampel sebanyak 350 responden dengan metode *random sampling*. Budaya organisasi diukur dengan indikator keterlibatan, konsistensi, dan adaptabilitas. Sementara Kinerja organisasi diukur dengan indikator *internal management, employee comitment, internal operation, learning and growth*. Penelitian. Hasil penelitian menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
2. Santoso et al. (2018) dengan judul : *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisisioner. Mengambil populasi karyawan PT BNI (Persero) Cabang Utama Malang. Sampling menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel 96 orang. Budaya organisasi diukur dengan indikator inovasi & pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, dan stabilitas. Kinerja organisasi diukur dengan indikator perspektif balanced scorecard yaitu *financial, customer, internal business process, Learning and growth*. Hasil penelitian menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
3. Nikpour (2017) dengan judul : *The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment*. Penelitian menggunakan metode

kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisisioner. Mengambil populasi karyawan di kantor pendidikan di provinsi Kerman. Sampling menggunakan formula Cochran dengan jumlah sampel 190 orang. Budaya organisasi diukur dengan indikator *involvement, consistence, adaptability, mission*. Kinerja organisasi diukur dengan indikator *effectiveness, efficiency, productivity, quality, innovation*. Hasil penelitian menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

4. Khan et al. (2020) dengan judul : *The Effect of Entrepreneurial Orientation and Organisational Culture on Firm Performance: The Mediating Role of Innovation*. . Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisisioner. Mengambil populasi karyawan di industri manufaktur skala besar di Pakistan. jumlah sampel 399 orang dengan metode *random sampling*. Budaya organisasi diukur dengan instrument budaya birokrasi, budaya inovatif, budaya supportif. Kinerja organisasi diukur dengan instrument tingkat pertumbuhan penjualan, profitability, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pesaing. Hasil penelitian menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.
5. Widjaya & Noverianto (2021) dengan judul : *Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisisioner. Mengambil populasi karyawan di 17 BUMN kota Batam. Teknik pengambilan sampel menggunakan snowball sampling dengan jumlah sampel 111 orang. Budaya perusahaan diukur dengan nilai, kerjasama tim, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menyimpulkan kerjasama tim, kepemimpinan, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang berbeda terdapat pada nilai

yang menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6. Naranjo-Valencia et al. (2016) dengan judul : *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisioner dan interview langsung. Mengambil populasi industri di Tenggara Spanyol. Sampling menggunakan teknik *random sampling* dengan jumlah sampel 446 orang CEO dari masing-masing perusahaan. Budaya organisasi diukur dengan budaya adokrasi, klan, pasar, dan hirarki. Hasil penelitian menyimpulkan budaya adokrasi dan clan berpengaruh positif pada kinerja organisasi sementara budaya hirarki dan pasar berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.
7. Frinses et al. (2021) dengan judul *the effect of organizational culture and organizational strategy towards organizational effectiveness with knowledge management as intervening variable*. Penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data primer menggunakan kuisioner. Penelitian dilaksanakan di salah satu unit kerja PT PLN (Persero) yaitu PLN Unit Pelaksana Transmisi. Mengambil populasi karyawan teknik dan non teknik yang berjumlah 164 orang. Menggunakan tingkat error 5% dan rumus slovin didapatkan jumlah sampel 116 karyawan. Sampling menggunakan teknik *purposive sampling* dengan target karyawan masa kerja lebih dari 2 tahun dan berstatus karyawan permanen. Analisis data menggunakan pendekatan PLS. Budaya organisasi diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan keputusan, orientasi detail, orientasi hasil, orientasi tim, dan agresifitas. Efektifitas organisasi menggambarkan tingkat kesuksesan organisasi dalam kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Efektifitas organisasi diukur dengan indikator adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi. Salah satu temuan dalam penelitian ini mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap efektifitas organisasi. Hal ini menggambarkan budaya organisasi mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi mencapai tujuannya. Kinerja organisasi adalah tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

#### **2.4.6 Information Technology (IT) & Kinerja Perusahaan**

1. Devaraj & Kohli (2003) dengan judul *Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh penggunaan IT terhadap kinerja rumah sakit. Sumber data menggunakan data sekunder *time series* dan *cross sectional* dari delapan rumah sakit yang menggunakan sistem informasi DSS (*Decision Support System*). Penelitian ini berfokus pada penggunaan IT dan diukur dengan instrument *reports, central processing time, number of records accesed*. Kinerja rumah sakit diukur dengan revenue (net patient revenue per day & net patient revenue per admission) dan kualitas layanan (tingkat kematian dalam 30 hari). Hasil penelitian menyimpulkan, secara umum penggunaan IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit, meskipun satu instrument yaitu *CPUtime* tidak signifikan terhadap penurunan tingkat kematian.
2. Radhakrishnan et al. (2008) dengan judul : *Aprocess-oriented perspective on differential business value creation by information technology:An empirical investigation*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas proses. Sampel dipilih 88 perusahaan yang berfokus pada penggunaan IT dengan kriteria tertentu. Penelitian ini menggunakan metode kelompok perbandingan sampel yang sesuai. Digunakan dua set perbandingan, pertama yaitu membandingkan antara sampel yang diuji dan rata-rata industri sejenis, kedua membandingkan sampel dengan perusahaan rekanan. Kinerja perusahaan diukur dengan *return on asset (ROA), return on equity (ROE), return on sales*

(ROS). Hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan yang berfokus pada penggunaan IT mempunyai kinerja yang lebih baik dan signifikan dibanding perusahaan sejenis.

3. Ifada (2011) dengan judul : *Pengelolaan Knowledge Management Capability Dalam Memediasi Dukungan Information Technology Relatedness Terhadap Kinerja Perusahaan*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Mengambil populasi pimpinan perusahaan kantor cabang perbankan di Jawa tengah dengan jumlah sampe sebanyak 93. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. IT diukur dengan *instrument IT strategy making process, IT vendor management process, IT HR management process, dan IT infrastructure*. Kinerja perusahaan diukur dengan aspek finansial dan non finansial. Hasil penelitian menyimpulkan IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
4. Bayu (2015) dengan judul *Pengaruh Keterkaitan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Kemampuan Pengetahuan Manajemen Sebagai Variabel Mediating (Penelitian Terhadap Perusahaan Perbankan Di Karesidenan Madiun)*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Mengambil populasi 30 kantor cabang perbankan di Madiun. Sampel dalam penelitian ini adalah pimpinan kantor cabang, staff sumber daya manusia, dan staff teknologi informasi pada perusahaan perbankan di wilayah Karesidenan Madiun. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei atau kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *convenience sampling*. Variabel IT langsung diukur dengan 17 butir pertanyaan semntara variabel kinerja perusahaan diukur dengan 14 butir pertanyaan. Hasil penelitian menyimpulkan Keterkaitan teknologi informasi berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan perbankan di karesidenan Madiun.
5. Sari & Meranto (2019) dengan judul : *Pengelolaan Knowledge Management Capability Dalam Memediasi Dukungan Information Technology Relatedness Terhadap Kinerja Perusahaan:*

Pendekatan Reflective Second Order Factor (Penelitian Terhadap Perbankan Di Kota Semarang). Menggunakan metode kuantitatif dengan populasi seluruh perbankan di Jawa Tengah dan sampel diambil dari masing-masing pimpinan cabang utama sebanyak 31 orang. Menggunakan data primer dengan penyebaran kuisioner ke tiap sampel. IT diukur dari empat dimensi yaitu *relatedness of information technology infrastructure, relatedness of information technology strategy making processes, relatedness of information technology human resource management processes, relatedness of information technology vendor management processes*. Kinerja perusahaan diukur dengan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Information Technology relatedness* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *information technology strategy making processes, information technology vendor management processes, information technology human resource management processes* dan *information technology infrastructure* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

6. Alam et al. (2019) dengan judul : *Effect of use of information technology on innovation capability, competitiveness, and firm performance: Case of manufacturing industry in South Sulawesi*. Menggunakan metode kuantitatif dengan populasi perusahaan manufaktur skala besar dan menengah yang beroperasi di kota Makassar dan Gowa. Jumlah sampel sebanyak 160 manager perusahaan dengan menggunakan rumus slovin. IT diukur dengan indikator penggunaan IT pada produksi, administrasi, dan komunikasi. Kinerja perusahaan diukur dengan tujuan finansial dan pemasaran. Pengumpulan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menyimpulkan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan melalui usaha dari manajer untuk meningkatkan beberapa indikator kunggulan perusahaan, kapabilitas inovasi, dan penggunaan IT.
7. Prasad & Harker (1997) dengan judul : *Examining the Contribution of Information Technology Toward Productivity and Profitability in U.S.*

*Retail Banking*. Penelitian ini menganalisis dampak investasi IT terhadap kinerja perusahaan dalam kurun periode tertentu. Sumber data menggunakan data sekunder dari Pusat Lembaga Keuangan di *Wharton School*. Populasi penelitian 115 bank retail di US. Sampel diperoleh 47 bank karena ketersediaan data time series. IT menggunakan indikator IT capital, IT labor, Non IT Capital dan Non IT Labor. Kinerja perusahaan diukur dengan productivity dan profitability. Hasil penelitian menyimpulkan investasi Non IT dalam bentuk tenaga kerja untuk mendukung IT lebih bermanfaat terhadap kinerja perusahaan dibanding investasi IT itu sendiri di industry perbankan US.

8. Peng et al. (2016) dengan judul : *Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms*. Penelitian ini menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas manajemen proses dan kapabilitas manajemen rantai pasokan. IT diukur dengan indikator aplikasi IT, pemanfaatan strategis IT di perusahaan, manajemen ilmu pengetahuan, dukungan keputusan, dan sinergi manusia-mesin. Kapabilitas BPM diukur dengan indikator eksekusi proses bisnis, manajemen proses bisnis, fleksibilitas proses bisnis, dan kepuasan pelanggan. kapabilitas manajemen rantai pasokan diukur dengan indikator manajemen hubungan pemasok, keterlibatan pemasok dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan, dan pemilihan pemasok. Kinerja perusahaan diukur dengan indikator pertumbuhan pasar, kinerja keuangan, inovasi produk/ layanan, dan reputasi perusahaan. Menggunakan sampel 127 perusahaan di Cina dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menyimpulkan IT tidak memberikan berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh positif dan signifikan IT hanya diperoleh jika melalui peningkatan BPM dan SCM.



#### 2.4.7 **Business Process Management (BPM) & Kinerja Perusahaan**

1. Mithas et al. (2011) dengan judul : *How Information Management Capability Influences Firm Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kapabilitas manajemen IT terhadap kinerja perusahaan melalui tiga kapabilitas organisasi (kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen proses, dan kapabilitas manajemen pelanggan). Kapabilitas manajemen IT diukur dengan indikator ketersediaan data dan kualitas hardware dan software di perusahaan. Sementara kinerja proses diukur dengan indikator fokus pelanggan, finansial, sumberdaya, dan efektifitas organisasi. Scoring variabel mengadopsi scoring pada proses Baldrige yaitu 0 – 100 untuk setiap item pertanyaan. Sampel sebanyak 80 perusahaan yang mengadopsi model of performance excellence berdasarkan kriteria Baldrige. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam dimensi finansial, sumber daya, dan efektifitas organisasi.
2. Ruževičius et al. (2012) dengan judul : *Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian adalah perusahaan publik di Litunia yang telah menerapkan sistem manajemen kualitas menurut ISO 9001 berjumlah 70 perusahaan sesuai data Departemen Standarisasi Lithuania. Pengambilan data menggunakan kuisioner yang diberikan kepada departemen kualitas setiap perusahaan. Keberhasilan BPM diukur dengan dimensi kualitas, waktu, dan biaya. Budaya dibagi dalam empat tipe yaitu yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. Hasil penelitian menyimpulkan tipe budaya clan dan hirarki tidak berpengaruh terhadap keberhasilan BPM, tipe budaya adokrasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan waktu, dan tipe budaya market berpengaruh signifikan terhadap biaya. Manfaat yang didapat oleh perusahaan dipandang sebagai peningkatan kualitas, efektifitas waktu, dan pengurangan biaya.

3. Alzoubi & Khafajy (2015) dengan judul : *The impact of business process management on business Performance superiority*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh BPM terhadap kinerja perusahaan. Mengambil populasi karyawan level manajer di 17 perusahaan sektor farmasi di Jordan. Sampel sebanyak 89 orang dengan metode sample random sebanyak 89 orang. Pengambilan data menggunakan kuisisioner. Kinerja bisnis diukur dari perspektif kinerja operasional dan kinerja kompetitif. BPM diukur dengan indikator identifikasi & perancangan operasi, pemodelan & dokumentasi operasi, dan tindak lanjut & pengendalian operasi. Hasil penelitian menyimpulkan BPM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ditinjau dari perspektif kinerja operasional dan kinerja kompetitif.
4. Ningtias et al. (2018) dengan judul : *Penerapan Business Process Management (BPM) (Studi Kasus: Proses Bisnis Mengeksekusi dan Mengelola Rencana Penjualan di Divisi Niaga PT PJB Services*. Menguji implementasi BPM di PT PJB Services pada divisi niaga yang memiliki salah satu proses bisnis yaitu mengelola rencana penjualan melalui *Intergrated Management System (IMS)* dan dampaknya terhadap perbaikan kinerja perusahaan. Hasil pengujian implementasi BPM diperoleh perbaikan kinerja proses pengelolaan penjualan dan kinerja pada prosedur pengendalian kontrak. Perbaikan kinerja diukur dari efisiensi waktu dan efiseinesi biaya operasional.
5. Peng et al. (2016) dengan judul : *Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of IT on firm performance: Evidence from Chinese firms*. Penelitian ini menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas manajemen proses dan kapabilitas manajemen rantai pasokan. IT diukur dengan indikator aplikasi IT, pemanfaatan strategis IT di perusahaan, manajemen ilmu pengetahuan, dukungan keputusan, dan sinergi manusia-mesin. Kapabilitas BPM

diukur dengan indikator eksekusi proses bisnis, manajemen proses bisnis, fleksibilitas proses bisnis, dan kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan diukur dengan indikator pertumbuhan pasar, kinerja keuangan, inovasi produk/ layanan, dan reputasi perusahaan. Menggunakan sampel 127 perusahaan di Cina dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan BPM terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

6. Lisa & Sihwahjoeni (2012) dengan judul : *Analisis Kontribusi Nilai Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Proses Bisnis Dan Dinamika Bersaing (Studi Empiris Pada Hotel Berbintang Di Surabaya)*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Mengambil populasi 70 hotel berbintang di Surabaya. Sampling menggunakan metode *convenience random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 197 orang pengguna IT di setiap hotel. Pengumpulan data primer menggunakan metode survey dan kuisioner. Proses bisnis diukur dari perspektif hubungan pemasok, produksi & operasi, peningkatan layanan, dukungan penjualan & pemasaran, dan hubungan konsumen. menemukan variasi pengaruh kinerja proses bisnis terhadap dinamika bersaing. Kinerja proses bisnis memberikan pengaruh positif signifikan terhadap dinamika bersaing pada *supplier relation* dan *production & operations*, sementara *product & service enhancement* berpengaruh tidak signifikan terhadap dinamika bersaing, *customer relations* dan *sales & marketing support* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap dinamika bersaing.

#### **2.4.8 Hubungan TQM & kinerja perusahaan melalui BPM**

1. Penelitian Schröder et al. (2015) dengan judul : *Design and implementation of quality control loops*. Perancangan sistem mutu loop tertutup pada proses produksi diujicoba pada perusahaan kecil di Jerman yang bergerak di bidang aeronautika. Target setiap proses didefinisikan dan menjadi patokan kualitas yang harus

dicapai. Target dan output setiap proses dimonitor secara terstruktur. Dengan demikian setiap deviasi antara target dan realisasi proses langsung termonitor dan dapat langsung dilakukan tindak korektif. Hasil desain dan uji dalam tiga bulan memberikan peningkatan kinerja dalam setiap proses.

2. Iden (2012) dengan judul *Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study*. Penelitian ini untuk menganalisis apakah investasi dalam sistem kualitas mendorong pada manajemen proses. Manajemen proses diukur dengan dimensi kesadaran proses, kepemilikan proses, pengukuran proses, dan perbaikan proses. Mengambil sampel manajer kualitas di 23 perusahaan. Pengambilan data dengan wawancara langsung. Menggunakan metode analisis deskriptif dan interpretasi dan skor tematik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa investasi di sistem kualitas tidak memberikan hasil pada manajemen proses.
3. Mithas et al. (2011) dengan judul : *How Information Management Capability Influences Firm Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kapabilitas manajemen IT terhadap kinerja perusahaan melalui tiga kapabilitas organisasi (kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen proses, dan kapabilitas manajemen pelanggan). Kapabilitas manajemen IT diukur dengan indikator ketersediaan data dan kualitas hardware dan software di perusahaan. Sementara kinerja proses diukur dengan indikator fokus pelanggan, finansial, sumberdaya, dan efektifitas organisasi. Scoring variabel mengadopsi scoring pada proses Baldrige yaitu 0 – 100 untuk setiap item pertanyaan. Sampel sebanyak 80 perusahaan yang mengadopsi model of performance excellence berdasarkan kriteria Baldrige. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam dimensi finansial, sumber daya, dan efektifitas organisasi.

#### 2.4.9 Hubungan Budaya Perusahaan & Kinerja Perusahaan Melalui BPM

1. Schmiedel et al. (2020) dengan judul : *The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies*. Menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan partisipan praktisi dari berbagai perspektif industri (automotif, media dan komunikasi, engineering dan konstruksi, logistic dan transportasi, pelayanan public) dengan jumlah 581 partisipan. Budaya menggunakan dimensi dalam persepektif BPM yaitu *customer oriented, excellence, responsibility, dan teamwork*. Praktik BPM menggunakan dimensi operasional, taktik, dan strategi. Kinerja diukur dengan dimensi efektifitas dan efisiensi. Hasil penelitian menemukan budaya selaras dengan BPM akan meningkatkan metode BPM pada level operasional, taktik, dan strategi dan lebih lanjut akan memberikan peningkatan kinerja.
2. Mithas et al. (2011) dengan judul : *How Information Management Capability Influences Firm Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kapabilitas manajemen IT terhadap kinerja perusahaan melalui tiga kapabilitas organisasi (kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen proses, dan kapabilitas manajemen pelanggan). Kapabilitas manajemen IT diukur dengan indikator ketersediaan data dan kualitas hardware dan software di perusahaan. Sementara kinerja proses diukur dengan indikator fokus pelanggan, finansial, sumberdaya, dan efektifitas organisasi. Scoring variabel mengadopsi scoring pada proses Baldrige yaitu 0 – 100 untuk setiap item pertanyaan. Sampel sebanyak 80 perusahaan yang mengadopsi model of performance excellence berdasarkan kriteria Baldrige. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam dimensi finansial, sumber daya, dan efektifitas organisasi.
3. Ruževičius et al. (2012) dengan judul : *Influence of organizational culture on the success of business process management in*

*Lithuanian public sector organizations*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian adalah perusahaan publik di Litunia yang telah menerapkan sistem manajemen kualitas menurut ISO 9001 berjumlah 70 perusahaan sesuai data Departemen Standarisasi Lithuania. Pengambilan data menggunakan kuisioner yang diberikan kepada departemen kualitas setiap perusahaan. Keberhasilan BPM diukur dengan dimensi kualitas, waktu, dan biaya. Budaya dibagi dalam empat tipe yaitu yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. Hasil penelitian menyimpulkan tipe budaya clan dan hirarki tidak berpengaruh terhadap keberhasilan BPM, tipe budaya adokrasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas dan waktu, dan tipe budaya market berpengaruh signifikan terhadap biaya.

#### **2.4.10 Hubungan IT & Kinerja Perusahaan Melalui BPM**

1. Mithas et al. (2011) dengan judul : *How Information Management Capability Influences Firm Performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh kapabilitas manajemen IT terhadap kinerja perusahaan melalui tiga kapabilitas organisasi (kapabilitas manajemen kinerja, kapabilitas manajemen proses, dan kapabilitas manajemen pelanggan). Kapabilitas manajemen IT diukur dengan indikator ketersediaan data dan kualitas hardware dan software di perusahaan. Sementara kinerja proses diukur dengan indikator fokus pelanggan, finansial, sumberdaya, dan efektifitas organisasi. Scoring variabel mengadopsi scoring pada proses Baldrige yaitu 0 – 100 untuk setiap item pertanyaan. Sampel sebanyak 80 perusahaan yang mengadopsi model of performance excellence berdasarkan kriteria Baldrige. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kapabilitas manajemen IT dapat meningkatkan kapabilitas organisasi (kinerja, proses, pelanggan) dan lebih lanjut dapat meningkatkan kinerja organisasi.
2. Peng et al. (2016) dengan judul : *Mediation effect of business process and supply chain management capabilities on the impact of*

*IT on firm performance: Evidence from Chinese firms.* Penelitian ini menganalisis pengaruh IT terhadap kinerja perusahaan melalui kapabilitas manajemen proses dan kapabilitas manajemen rantai pasokan. IT diukur dengan indikator aplikasi IT, pemanfaatan strategis IT di perusahaan, manajemen ilmu pengetahuan, dukungan keputusan, dan sinergi manusia-mesin. Kapabilitas BPM diukur dengan indikator eksekusi proses bisnis, manajemen proses bisnis, fleksibilitas proses bisnis, dan kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan diukur dengan indikator pertumbuhan pasar, kinerja keuangan, inovasi produk/ layanan, dan reputasi perusahaan. Menggunakan sampel 127 perusahaan di Cina dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menyimpulkan pengaruh positif dan signifikan IT terhadap peningkatan kinerja perusahaan melalui BPM dan SCM, namun tidak ada pengaruh langsung antara IT dan kinerja perusahaan.

3. Devaraj & Kohli (2000) dengan judul : *Information Technology Payoff in the Health-Care Industry: A Longitudinal Study.* Penelitian ini menganalisis pengaruh IT terhadap BPR dan kinerja rumah sakit. Sumber data menggunakan data sekunder *time series* dan *cross sectional* dari delapan rumah sakit yang menggunakan sistem informasi DSS (*Decision Support System*). Penelitian ini berfokus pada penggunaan IT dan diukur dengan instrument *reports, central processing time, number of records accessed*. Kinerja rumah sakit diukur dengan revenue (net patient revenue per day & net patient revenue per admission) dan kualitas layanan (tingkat kematian dalam 30 hari). Mengukur sejauh mana dampak BPR yang diantisipasi untuk rumah sakit selama periode waktu. Hasil penelitian menyimpulkan IT tidak berdampak pada profitability, BPR tidak berdampak pada profitability, IT dapat meningkatkan profitability melalui BPR.

## 2.5 Hipotesis

Dengan mengacu pada rumusan masalah, tinjauan pustaka serta kerangka konseptual yang diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- Hipotesis 1 : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap BPM
- Hipotesis 2 : Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap BPM
- Hipotesis 3 : IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap BPM
- Hipotesis 4 : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- Hipotesis 5 : Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- Hipotesis 6 : IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan
- Hipotesis 7 : BPM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
- Hipotesis 8 : TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui BPM
- Hipotesis 9 : Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui BPM
- Hipotesis 10 : IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui BPM